سياسات واستراتيجيات الإدارة
فى الدول النامية

تأليف

دكتور على السلمى
كلية التجارة – جامعة القاهرة
جمهورية مصر العربية

دكتور ل. نهرت
كلية الإدارة – جامعة انديانا
الولايات المتحدة الأمريكية

دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع

دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع
شركة ذات مسئولية محدودة

المطابع ١٢ ش نوبار لاظوغلي ت: ٣٥٤٢٠٧٩

المكتبة { ١ ش كامل صدقي الفجالة ت: ٩٠٢١٠٧
٣ ش كامل صدقي الفجالة ت: ٩١٧٩٥٩

المحتويات

الباب الرابع — حالات فى السياسات الإدارية

الباب الخامس — المباراة الإدارية

تمهيد

يمثل هذا الكتاب عن « سياسات واستراتيجيات الإدارة فى الدول النامية » نتاج تجربة جديدة فى ميدان الكتابات الإدارية تستهدف جمع خبرات متعددة ومتنوعة لتقدم للقارئ موضوعاً متكاملاً يهم الإداريين ودارسى الإدارة فى الدول النامية .

وقد نبعت فكرة هذا الكتاب من لقاءات متعددة بين المؤلفين . إذ اتفقت آراؤهما على أهمية القيام بعمل مشترك لإصدار كتاب يخاطب مجتمع الإدارة فى مصر ، باعتبارها دولة تسعى جاهدة إلى تنمية اقتصادها ، بحيث يجمع خبرة المؤلف المصرى بالأوضاع والقيم السائدة والتى تؤثر فى عمل الإدارة المصرية من جانب ، وخبرة المؤلف المشارك (وهو أمريكى) حيث عمل لسنوات فى جامعات الباكستان وتلمس عن قرب قصور الكتابات الأجنبية عن تقديم عون كاف للمدير فى الدولة النامية .

وقد اتفق على أن يتخذ الكتاب شكلا جديداً على القارئ العربى (وإن لم يكن جديداً بالنسبة للقارئ الأجنبى) وهو أن ينقسم إلى أجزاء أربعة كالآتى :

الجزء الأول — ويضم فصولا تحتوى على المادة الأساسية لموضوع الكتاب من إعداد المؤلفان .

الجزء الثانى — ويضم قراءات لكتاب آخرين رأى المؤلفان أهمية تضمينها الكتاب نظراً لأهميتها وارتباطها بالأفكار الأساسية لموضوعه .

الجزء الثالث — ويحتوى على تدريب تطبيقى يتخذ شكل مباراة إدارية Management Game يقدم موقفاً يحاكى المواقف الفعلية التى تجد الإدارة نفسها فيها ويتيح للدارسين فرصة ممارسة ما يحتويه الكتاب من معلومات .

الجزء الرابع — ويحتوى على مجموعة من الحالات العملية المتعلقة بموضوعات الكتاب والتى يجد الدارس فى تحليلها ومحاولة التوصل إلى حلول منطقية لها فرصة

مناسبة لاختبار مفاهيمه عن السياسات والاستراتيجيات الإدارية ومناقشتها من خلال تصوره للمشكلات التى تحتويها الحالات العملية .

ويصدر هـذا الكتاب عن اقتناع قاطع بأن الإدارة هى العنصر الحركى الأساسى والحاسم فى إحداث التنمية الاقتصادية . كذلك فإن الكتاب يعكس الاقتناع بأن نمط تفكير الإدارة وفلسفتها عامل رئيسى فى تحديد كفاءتها وما يمكن أن تحققه من إنجازات . وتنعكس أنماط التفكير والفلسفات الإدارية على السياسات والاستراتيجيات التى تستهدى بها الإدارة فى أعمالها وتتخذها إطاراً يحكم الأداء ويرشده . ومن ثم يمكن استنتاج أهمية وجود سياسات إدارية واضحة واستراتيجيات محددة تكون بمثابة الضوء الذى يرشد القائمين بالعمل الإدارى ويوجه قراراتهم .

وحين نقول بأهمية الإدارة لعملية التنمية الاقتصادية ، فلسنا نقصد أى شكل من أشكال الإدارة — ولكنا نشير إلى الإدارة العلمية بالتحديد . الإدارة القائمة على البحث العلمى والتحليل المنطقى والقياس الموضوعى . وتلك الإدارة العلمية تستند أساساً إلى سياسات وقواعد محددة وتتبلور فى استراتيجيات واضحة وصولاً إلى أهداف ذات قيمة اقتصادية أو اجتماعية مرغوبة .

إن جهود التنمية الاقتصادية فى كثير من الدول النامية لا تنتج آثارها المستهدفة حيث تقصر عملية التنمية الإدارية عن مواكبة عملية الإنماء الاقتصادى . ولقد شهدنا فى مصر محاولات متعددة لمضاعفة الدخل القومى وإحداث حالة من الازدهار الاقتصادى بالتصنيع وتطوير الزراعة ، ولكن تلك المحاولات كانت دائماً فى حاجة إلى كوادر إدارية متطورة لتضع خطط الإنماء الاقتصادى موضع التطبيق الصحيح ، بل ولتهىء المناخ الصالح لعمليات التنمية .

وقد اتجهت الدولة فى مصر فى السنوات الأخيرة إلى بذل الجهد لإعداد وتنمية المديرين لتحمل أعباء التنمية الاقتصادية ، إلا أن جهداً مماثلا يجب أن يتجه إلى تنمية الاهتمام والاقتناع بمفاهيم السياسة والاستراتيجية الإدارية باعتبارها من مقومات العمل الإدارى الفعال .

وفى سبيل الإسهام فى عملية دفع الاهتمام بموضوع السياسات الإدارية فى

الدول النامية وخلق الاقتناع بضرورة الاستناد إلى استراتيجيات واضحة ، يصدر هذا الكتاب .

كلمة أخيرة ، إن هذا الكتاب إذ يمثل خطوة فى سبيل تطوير الكتاب الإدارى فى مصر والعالم العربى لم يكن ليرى النور لولا الاقتناع العلمى والتأييد الشامل الذى لقيته فكرته من الأستاذ الدكتور على عبد المجيد رئيس قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة القاهرة الذى بارك الفكرة ورعاها حتى نضجت واكتملت فى الشكل الذى تراها عليه عزيزى القارئ .

دكتور على السلمى

الباب الأول

الإدارة والتنمية الاقتصادية

MANAGEMENT AND ECONOMIC DEVELOPMENT

- مقدمة
- الإطار العام للإدارة العلمية
- الإدارة واستراتيجيات الإنماء

مقدمة

تسعى كثير من الدول إلى تحقيق ما يسمى « بالتنمية الاقتصادية » . ويقصد بتعبير « التنمية الإقتصادية » بصفة عامة إحداث زيادة فى إنتاج المجتمع من السلع والخدمات بدرجة تزيد عن النمو فى حجم السكان (فى حقيقة الأمر احتياجات السكان) بحيث يترتب على ذلك زيادة حقيقية أو نمو حقيقى فى مستويات الدخول وأساليب المعيشة .

وتواجه مشكلة النمو الإقتصادى دولاً كثيرة فى العالم بعضها ينتمى إلى مجموعة الدول الغنية ، والبعض الآخر يحتويه معسكر الدول الفقيرة . فالدول الغنية تريد المحافظة على مستويات المعيشة المرتفعة بها ، كما تسعى إلى الإفادة بشكل حاسم من نتائج التكنولوجيا الحديثة فى تحقيق درجة أعلى من الرفاهية لأفراد المجتمع . أما الدول الفقيرة فإنها تحاول رفع مستويات المعيشة لسكانها وزيادة الدخول الحقيقية لهم بما يسمح بملاحقة التقدم فى أجزاء العالم الأخرى وتقليل حدة الفجوة بينها .

وحيث تختلف حدة المشكلة من دولة لأخرى نجد أن الأساليب المطروحة للبحث كمداخل لتحقيق التنمية تختلف وتتباين هى الأخرى . فهناك المدخل الرأسمالى الذى يركز على حرية الاستثمار الخاص والمشروعات الفردية القائمة على الملكية الخاصة كأساس لاستغلال موارد المجتمع وطاقاته بصورة فعالة . وعلى العكس نجد المدخل الاشتراكى المبنى على الملكية العامة لوسائل الإنتاج والتخطيط المركزى الشامل للعمليات والأنشطة الإقتصادية .

كذلك نجد من يروج للفكرة القائلة بأن التنمية الإقتصادية لا تتحقق إلا من خلال التصنيع والتركيز على الصناعات الثقيلة والأساسية كركيزة للإقتصاد النامى . على حين نجد أفكاراً أخرى تنادى بأن السبيل للتنمية الإقتصادية هو تشجيع التبادل والتجارة الخارجية أو تنمية موارد المجتمع من السياحة أو غيرها من مصادر الدخل والثروة .

وعلى اختلاف تلك المفاهيم إلا أن هناك خطا مشتركًا بينها جميعًا هو التركيز على الجانب الاقتصادى لعملية التنمية بمعنى إبراز أهمية التراكم الرأسمالى كمحدد للنمو الاقتصادى . وبرغم اقتناعنا بأهمية رأس المال والتكوين الرأسمالى فى الإسراع بمعدلات النمو ، وكذا أهمية عناصر الإنتاج الأساسية الأخرى . إلا أننا نطرح فى هذا البحث مدخلاً إداريًا لعملية التنمية الاقتصادية ينهض على فكرة حاسمة هى أن الإدارة وأساليب العمل الإدارى تعتبر أهم محددات النمو الاقتصادى فى المجتمع ، وأنه يمكن الإسراع بمعدلات التنمية ورفع كفاءة الجهود المبذولة فى سبيلها من خلال إعداد وتنمية كوادر إدارية قادرة على وضع أسس ومفاهيم الإدارة العلمية الحديثة موضع التطبيق الصحيح .

الفصل الأول

الإطار العام للإدارة العلمية

The Framework of Scientific Management

« يطرح هذا الفصل تصوراً متكاملاً لماهية الإدارة العلمية وأبعادها بحيث يتخذ منطلقاً لموضوعات الكتاب الأخرى » .

تعتبر مفاهيم وأساليب الإدارة العلمية الحديثة من أهم العوامل المساعدة فى تحريك الطاقات الإنتاجية وتحقيق الأهداف الإقتصادية للمجتمع . ولقد تطورت هذه المفاهيم والأساليب تطوراً كبيراً خلال السنوات الماضية بحيث أصبحت تمثل علماً قائماً بذاته يوفر للمدير فى مواقع العمل أدوات صالحة لتحليل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة ، ومن ثم يقلل (أو يلغى) الحاجة للاعتماد على التقدير الشخصى أو الخبرة المحدودة ويجعل عملية الإدارة نشاطاً موضوعياً يقوم على المنطق السليم .

وهدفنا من هذا البحث أن نعرض للإطار الفكرى العام الذى يحتوى مفاهيم الإدارة وأساليبها بغرض مساعدة المدير فى موقعه على تمثل الجوانب والأبعاد المختلفة للعملية الإدارية المتكاملة .

أولا : ماهية الإدارة

ولعل السؤال الأول الذى يجب توفير إجابة سريعة عنه هو « ماهى الإدارة ؟ » وما هو مدلولها العلمى الصحيح ؟ . وليس يعنينا استعراض الآراء المختلفة التى ذكرت فى هذا الصدد أو عرض الخلافات الفكرية الشديدة التى تسود هذا المجال ، ولكن نكتفى بصدد تعريف عام شامل للإدارة يحتوى على أكثر نقاط الاتفاق بين المفكرين والممارسين . وينص هذا التعريف على أن الإدارة « عملية مستمرة تهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستخدام الموارد المتاحة بأعلى درجة من الكفاءة وذلك فى

ظل ظروف موضوعية قائمة أو محتملة » .

« الإدارة » إذن نشاط إنسانى هادف يقوم به جماعة من الأفراد يتميزون بقدرات وخصائص معينة (ستتضح بعد قليل) والغرض من ممارسة هذا النشاط التوصل إلى نتائج معينة تم الاتفاق على أهميتها وضرورتها لإشباع رغبات معلومة . ووسيلة الإدارة إلى تحقيق هذه النتائج أن تستخدم ماهو متاح لها من موارد (وما يمكن لها أن تنميه وتطوره من موارد قد تكون غير واضحة للغير) استخداماً أمثل يجعلها تدر عائداً اقتصادياً (أو اجتماعياً أو سياسياً) معلوماً وذلك أخذاً فى الاعتبار الظروف الموضوعية التى تمارس الإدارة عملها فى إطارها . أى أن الإدارة لا تتجاهل ما يحيط بها من ظروف وأحداث سياسية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية ، حيث إن هذه الظروف بذاتها تؤثر فى قدرة الإدارة على تحقيق أهدافها سلبياً أو إيجاباً .

ثانياً : عناصر الإدارة

من تعريفنا السابق للإدارة يمكن أن نستخلص عدداً من العناصر الرئيسية التى يقوم عليها العمل الإدارى الفعال . وأهم هذه العناصر ما يلى :

١ – الأهداف

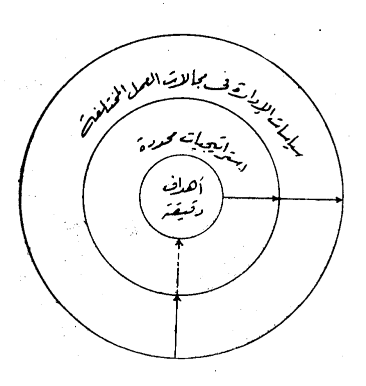
إن نقطة البدء فى عمل الإدارة أن تحدد لنفسها (أو يحدد لها طرف آخر) أهدافاً معينة تسعى للوصول إليها . ويستدل على هذا من قولنا « إن الإدارة نشاط هادف » . والهدف هو النتيجة المرغوب تحقيقها ، سواء كانت نتيجة مادية (إنتاج سلعة أو تحقيق ربح أو إقامة مشروع . أو كانت نتيجة معنوية كدعم الحالة المعنوية أو تأكيد الاقتناع بفكرة أو مبدأ) .

وأهمية الأهداف للعمل الإدارى أنها تخدم فى اتجاهين رئيسيين :

(ا) أن الأهداف تعمل مرشداً لعملية التخطيط إذ تساعد الإدارة فى تبين النواحى التى يجب أن تتجه لها الجهود والموارد المتاحة لها .

(ب) أن الأهداف تتخذ أساساً للمتابعة وتقييم الأداء أى أن الإدارة تستمد منها معايير للقياس وتحديد قيمة الإنجازات المحققة .

وتتباين الأهداف فى شمولها والمدى الزمنى الذى تحتاجه لتحقيقها كما تختلف الأهداف من حيث الموارد والطاقات اللازمة للوصول إليها . كذلك فإن الأهداف ترابط مع سياسات الإدارة واستراتيجياتها حيث يتم رسم تلك السياسات والاستراتيجيات فى ضوء الأهداف المنشودة . وقد يكون من المفضل تعريف هذين التعبيرين قبل الانطلاق إلى عناصر أخرى فى بحثنا . فالسياسة هى مجموعة القواعد والمعايير التى تحتكم إليها الإدارة لإرشاد الأداء وترشيد العمل الإدارى وإخضاعه لمنطق متكامل ومتناسق . فسياسة الأفراد مثلا تضم مجموعة القواعد والمعايير التى تستند إليها الإدارة فى اتخاذ قراراتها بشأن اختيار وتعيين الأفراد ونقلهم وترقيتهم ومكافأتهم وتدريبهم وإنهاء خدمتهم . من ناحية أخرى ، فإن تعبير الاستراتيجية يشير إلى الأسلوب العلمى الذى تلجأ إليه الإدارة فى استخدام الموارد المتاحة لها وصولا إلى أهدافها المقررة . فاستراتيجية التسويق لإحدى الشركات قد تقوم مثلا على حشد كل الطاقات المتاحة من أفراد وأموال وإمكانيات مختلفة للحصول على مركز احتكارى فى السوق المحلية ، فى حين قد تتجه شركة أخرى بناء على استراتيجية مختلفة إلى غزو الأسواق الأجنبية ومحاولة إيجاد مكان لها فى تلك السوق . وليس من شك أننا نستطيع تلمس العلاقة العضوية بين الأهداف والسياسات والاستراتيجيات كما يتضح من الشكل التالى :



٢ – الموارد

وتشكل الموارد عنصراً آخر من عناصر الإدارة . حيث تمثل الأدوات الحيوية التى تعتمـد عليها للوصول إلى أهدافها . والموارد الأساسية التى تتعامل معها الإدارة هى :

(ا) الأفراد من مختلف النوعيات ومستويات المهارة .

(ب) رأس المال فى أشكاله ومظاهره المختلفة .

(حـ) نتاج الطبيعة من مواد وخامات متباينة .

(د) المعلومات وحصيلة الخبرة والعلم الإنسانى .

وتحصل الإدارة على احتياجاتها من الموارد المختلفة من البيئة المحيطة بها ، وتحتاج الإدارة دائماً إلى بذل الجهد لتوفير احتياجاتها والحفاظ عليها . وحيث تتصف الموارد عادة بالندرة فإن الإدارة مطالبة أساساً بالآتى :

(ا) تحديد احتياجاتها من النوعيات المختلفة .

(ب) البحث عن مصادر تلك الموارد .

(جـ) بذل الجهد (مال ، وقت) للحصول على الموارد المطلوبة .

(د) الحفاظ على الموارد المتاحة .

(هـ) الاستخدام الأمثل لتلك الموارد بما يكفل تحقيق أعلى عائد ممكن من وراء هذا الاستخدام .

وتواجه الإدارة بمواقف متعددة يتعذر فيها الحصول على ما تحتاجه من موارد ، لذا لا بد من أن تبحث عن مصادر بديلة والعمل على تنمية أنواع جديدة منها . كذلك فإن صيانة الموارد وتخطيط عمليات إحلالها تعتبر من واجبات الإدارة الأساسية .

وحين مقارنة أنواع الموارد لاستنتاج الأهميات النسبية لها ، نستطيع أن نضع الأفراد فى المرتبة الأولى من الأهمية الحقيقية فى حين تأتى المعلومات فى المرتبة الثانية من الأهمية . وقد نلحظ أن هذا المنطق يختلف إلى حد بعيد عن العرف الإدارى الشائع (وخاصة فى الدول النامية) من أن الموارد المادية (رأس المال) هى أهم

ما تحتاجه الإدارة . وحين نقول بأن الأفراد والمعلومات أكثر العناصر أهمية للعمل الإدارى ، فلسنا نقلل بذلك من أهمية العنصرين الآخرين ، ولكن الأساس فى هذا المنطق أن الفيصل فى حسن استخدام نماذج الطبيعة أو رأس المال إنما هو توفر الأفراد القادرين على العمل والعطاء والراغبين فيه . وكذلك على مدى المعرفة والمعلومات المتاحة . ولسنا فى حاجة إلى بيان أخير ، أن كفاءة العمل الإدارى فى نهاية الأمر إنما تتوقف على درجة التناسب والتكامل بين الأنواع المختلفة للموارد المتاحة .

٣ – الخطط والبرامج

يمثل التخطيط عنصراً حيوياً من عناصر الإدارة إذ هو وسيلتها إلى اكتشاف أنسب الطرق والوسائل لاستخدام الموارد المتاحة استخداماً يحقق الأهداف المرجوة . وبذلك فإن الخطط والبرامج إنما تعبر عن العمل الإدارى الخلاق الذى ينسق بين أجزاء الموقف ويحقق التناسق بين الجزئيات والجهود المتفرقة ليجمعها فى خط واحد متكامل يسير فى اتجاه هدف محدد . إن البديل لعملية التخطيط الإدارى هو العمل المتفرق غير المتناسق الذى قد يؤدى إلى تضارب وتناقض فى القرارات والأعمال ويعوق بالتالى الوصول إلى النتائج المستهدفة وبحدود الجودة والفاعلية المطلوبة .

٤ – القيود

والعنصر الأخير فى العمل الإدارى هو القيود التى تخضع لها الإدارة فى عملها وهى عبارة عن مجموعة الظروف والموارد والإمكانيات التى تحتاجها الإدارة أو تضطر للتعامل معها فى حين لا تستطيع السيطرة عليها أو التأثير فيها بشكل مباشر أو سريع . بمعنى آخر فالقيد هو عامل يؤثر فى كفاءة الإدارة فى حين لا تملك عليه سلطاناً حيوياً . ومن ذلك تنشأ حاجة الإدارة إلى :

(ا) التعرف على تلك القيود بأشكالها المختلفة وتبين آثارها المحتملة على عملها .

(ب) البحث عن أساليب للعمل الإدارى لا تتناقض وتلك القيود وإنما

تتعايش معها (أو تستفيد منها فى بعض الحالات) وذلك دون الإخلال بالنتائج الأصلية المستهدفة .

وتتمثل القيود على العمل الإدارى فى أنواع مختلفة أهمها :

(ا) القيود القانونية والسياسية .

(ب) القيود الاقتصادية .

(ج) القيود الاجتماعية والحضارية .

(د) القيود الفنية والتكنولوجية .

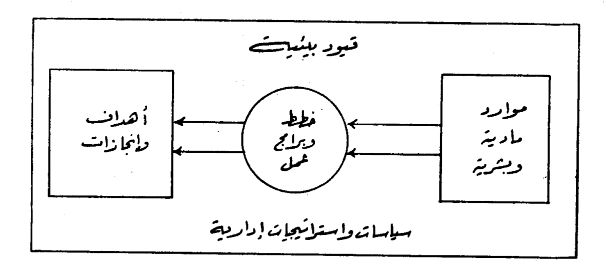
والقيود تنبع أساسًا من المناخ المحيط بالإدارة ولكن بعضاً منها ينشأ من داخل الوحدة الإنتاجية ذاتها (كالقيود التكنولوجية) وعلى هذا الأساس نستطيع الآن أن نناقض بعض الآراء الشائعة فى أوساط الإدارة المصرية على وجه الخصوص وأهمها :

(ا) أن القيود على العمل الإدارى تمثل موقفًا غير طبيعى وأن الأصل أن تعمل الإدارة بلا قيود ضمانًا لفاعلية عملها . ووجه الخطأ فى هذا القول أن القيود تنشأ من طبيعة العمل الإدارى نفسه وهى أمر لا يمكن تجنبه على الإطلاق . قد يكون من الممكن التغلب على الآثار الناتجة من هذه القيود ولكن الإدارة بالقطع ليست مطالبة بمنع القيود أو إزالتها .

(ب) التصور بأن القيود تنشأ فقط من قرارات سلطة أعلى كأن تصدر الدولة قانونًا يحرم الإدارة جانبًا من حريتها فى بعض المجالات وهذا القول غير صحيح فى إطلاقه حيث تنشأ القيود لأسباب مختلفة لا تتعلق كلها بالسلطات الأعلى ولعل أهم مثال فى هذا الصدد القيود المفروضة على حرية الإدارة بفعل نقص المعلومات عن الظروف المستقبلة ومن ثم تعجز الإدارة عن اتخاذ قرار ما .

(ج) التصور الشائع بأن وسيلة التغلب على القيود تكمن فى تفويض الدولة مزيداً من سلطاتها للمديرين . والحق أن التعامل الفعال مع هذه القيود يكمن فى إدراك الإدارة لحقيقتها من ناحية . واستخدامها لأساليب الإدارة العلمية الحديثة فى التوصل إلى القرارات المثلى أخذاً فى الاعتبار القيود المفروضة من ناحية أخرى .

ويمكن تلخيص هذه الأفكار عن عناصر الإدارة فى الشكل التالى :



ثالثاً : مداخل الإدارة

لكى تصل الإدارة إلى أهدافها وتحقق النتائج المطلوبة منها — فقد كان المدخل المعتاد (والذى لا يزال مستخدماً إلى حد ما بمعرفة رجال إدارة معاصرين) هو ما يطلق عليه « مدخل التجربة والخطأ » وفيه يتوصل المدير إلى قراراته اعتماداً على رؤيته الشخصية للموضوع وتقديره الذاتى لأبعاده المختلفة . وحين يصل المدير إلى قراره فإنه يلجأ إلى تطبيقه دون أن يكون لديه تقدير دقيق لاحتمالات نجاحه، ومن ثم فإن نتائج القرار تصبح احتمالية دون قدرة على حساب هذه الاحتمالات . وينتهى منطق التجربة والخطأ بأنه فى حالة نجاح القرار فى توصيل المدير إلى هدفه يستمر العمل به (وقد يلجأ إلى تكرار ذات القرار إذا واجهته مواقف مماثلة فى فترات زمنية تالية) . أما إذا أخفق القرار فى إحداث النتيجة المرغوبة، فإن المدير يعمد إلى البحث عن حل آخر وهكذا يستمر فى أسلوب التجريب إلى أن يصل إلى قرار سليم . وخطورة هذا المدخل الإدارى التقليدى أنه يضع المدير على قمة المخاطرة دون أن يدرى ويعرضه لمواقف قد يصعب فيها تصحيح الأخطاء أو إعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه . إن مدخل التجربة والخطأ يتجاهل أموراً بالغة الأهمية فى الإدارة العلمية الحديث منها :

— التحليل الصحيح والدقيق للمواقف اعتماداً على التنظيم المتكامل للمعلومات المتاحة .

— التقدير الدقيق للاحتمالات المستقبلة استناداً إلى الرؤية الموضوعية والتنبؤ السليم بالسلوك المحتمل للمتغيرات التى تشارك فى إحداث تلك المواقف .

— القياس الدقيق للنتائج والإنجازات باتخاذ معايير موضوعية متفق عليها مسبقاً كأساس للقياس والتقييم .

وباستقراء تاريخ الإدارة الحديثة نجد أن مدخل التجربة والخطأ وإن كان قد أسهم فى إحداث تطورات لها شأنها فى بعض الحالات . إلا أنها كانت ترجع أساساً لعامل المصادفة والحظ المواتى أكثر منها إلى المنطق الإدارى السليم . من ناحية أخرى فإن الأوضاع المعاصرة التى تمارس الإدارة فيها أعمالها سواء فى الدول النامية أو المتقدمة ، تجعل من العسير الاطمئنان إلى أسلوب التجربة والخطأ كأساس للعمل الإدارى الفعال . إن تعقد ظروف العمل وتشابك المتغيرات المؤثرة على العمل الإدارى تجعل من الضرورة بمكان الاستناد إلى منطق رشيد لتحليل المشكلات والبحث عن حلول لها . . وهذا هو منطق العلم .

وتمثل حركة الإدارة العلمية التى نشأت فى أوائل هذا القرن، وما انتهت إليه حديثاً من « علم الإدارة » المدخل العلمى للإدارة الذى يتغلب على الثغرات التى يعانى منها مدخل التجربة والخطأ ويوفر للمدير أساساً صلباً لاتخاذ قراراته بدرجة تأكد أعلى وتقدير أدق لاحتمالات نجاحها . ويستند مدخل الإدارة العلمية إلى منطق بسيط ولكنه متكامل كالآتى :

— التحديد الصحيح والدقيق للأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها .

— التحليل المتكامل لأبعاد الموقف الذى تتعامل فيه الإدارة وتقدير أثر كل من المتغيرات ذات التأثير على نتائج أعمالها .

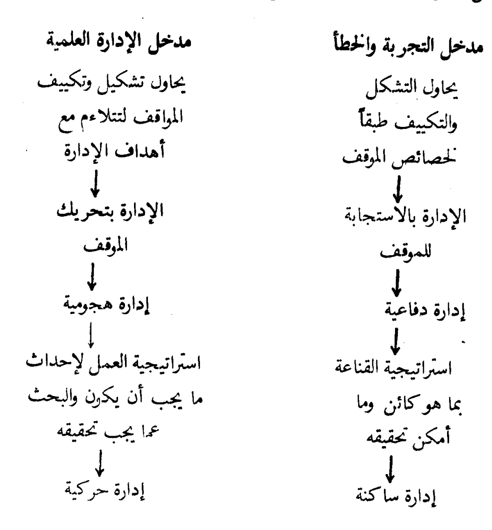
— البحث الشامل عن الأساليب البديلة للتوصل إلى الأهداف المقررة والمفاضلة بينها استناداً إلى معايير وأسس موضوعية متفق عليها مسبقاً .

— اختيار البديل (أو البدائل الأفضل) وتقدير احتمالات نجاحها ثم وضعها فى التطبيق ومتابعة درجة نجاحها الفعلية .

– التقييم المستمر للإنجازات وتوقع الانحرافات عن الأهداف، واتخاذ إجراءات تصحيح المسار دون الوقوع فى الأخطاء أو التردى فى الانحرافات فعلا .

إن منطق الإدارة العلمية ببساطة شديدة هو منطق الإعداد والتدبر ، ثم القياس والتقييم اعتماداً على تصورات شاملة ومحيطة لأبعاد المواقف القائمة والمحتملة مع توفر عنصر القدرة على المناورة وإحلال بدائل محل أخرى استجابة لمتطلبات المواقف المتغيرة . ومن ثم يمكن اعتبار مدخل الإدارة العلمية مدخلا حركياً متطوراً لا يتابع الأحداث والمواقف ويجاريها فحسب ، بل يتنبأ بأوضاعها المستقبلة ويعمد إلى استباقها وفى كثير من الأحيان يكون الهدف تشكيل المواقف لتتناسب مع متطلبات الإدارة وليس العكس .

ويمكن تصور المنطق الأساسى لكل من مدخلى الإدارة كما يلى :



رابعاً : لماذا الإدارة العلمية ؟

من تحليلنا للمدخل العلمى فى الإدارة اتضحت لنا خصائصه التى تبين بجلاء أنه المدخل الأصعب . والسؤال الذى يتبادر إلى الذهن ، هو لماذا تكلف الإدارة نفسها عناء ومشقة الالتزام بهذا المدخل الصعب ؟ ولماذا لا تقنع بالمدخل الأسهل « مدخل التجربة والخطأ » ؟ .

إن الإجابة على هذا التساؤل تتضح من استقراء حقيقة التغيرات التى حولت مناخ العمل الإدارى من البساطة إلى التعقد والتشابك وأهمها ما يلى :

١ – تطور شكل المشروع الإنتاجى من المشروع الفردى صغير الحجم إلى المشروعات الضخمة كبيرة الحجم (سواء كانت ملكيتها خاصة أو عامة) والتى تضم جهوداً وخبرات وإمكانات لأفراد كثيرين . إن المشروع الكبير يمثل الآن النمط الأساسى فى تنظيمات الأعمال .

٢ – تعدد وتنوع مجالات النشاط لأى مشروع إنتاجى حتى ولو كان متخصصاً ، الأمر الذى يجعل مشكلات الإدارة متنوعة فى طبيعتها ويجعل معاملات الإدارة متشابكة فى علاقاتها مع أطراف عدة .

٣ – تعاظم دور الدولة فى التخطيط والرقابة الاقتصادية ، وإشرافها بدرجات متفاوتة على وسائل الإنتاج والتوزيع فى مختلف المجالات (وحتى فى الدول ذات الاقتصاد الرأسمالى) وبذلك فإن أشكال التخطيط والرقابة التى تمارسها الدولة تمثل قيوداً على حرية الإدارة فى التصرف وتجعل قدرتها على اتخاذ القرارات فى بعض الأحيان أقل مما يتطلبه الموقف الأمر الذى يجعل الاستناد إلى منطق علمى لاتخاذ القرارات أمراً محتماً .

٤ – تطور شكل وبناء التنظيم الداخلى للمشروع الحديث وتعقده انعكاساً للعديد من الوظائف الجديدة التى تنشأ استجابة لمتطلبات العمل . ويؤدى هذا التعقد إلى صعوبة عمليات الاتصال وتبادل المعلومات . مما يؤثر على عملية الإدارة واتخاذ القرارات .

٥ – التطورات المستمرة فى النظم الاجتماعية والسياسية والثقافية فى المجتمعات

الحديثة وما يترتب عليها من تطلعات العاملين والمستهلكين وتعاظم توقعاتهم لما يجب على الإدارة أن تحققه لهم من منافع .

٦ – التطورات العلمية والتكنولوجية الرهيبة والسريعة التى تخلق كل يوم جديداً فى أساليب الإنتاج ووسائله مما ينعكس على خبرة الإدارة وقدراتها ومن ثم أساليبها فى العمل .

كل تلك الأسباب مجتمعة تكفى لجعل مدخل الإدارة بالتجربة والخطأ مخاطرة جسيمة وترفع من حيوية وأهمية الاستناد إلى منطق علمى منظم ومتكامل لأداء العملية الإدارية . فإذا أضفنا إلى ذلك أهمية دور المنافسة وحركات السوق وما تمثله من ضغوط حقيقية على الإدارة لتوصلنا فى اعتقادى إلى إجابة مقنعة للتساؤل الذى طرحناه فى البداية ، « إن الإدارة العلمية ضرورة وليست ترفاً كماليًّا » . « إن الإدارة العلمية حقيقة لا يجب أن نستمر على تجاهلنا لها » . « إن الإدارة العلمية هى المخرج لأزمة الإدارة الحالية فى كثير من الدول النامية والأقل تقدمًا » .

خامساً : مستويات الإدارة

الآن وقد تردد استخدامنا لكلمة « الإدارة » ينبغى أن نزيد الأمر إيضاحًا ، إن هذه الصفة « الإدارة » وإن شملت أفراداً عديدين فى المنظمات الإنتاجية وغيرها ، إلا أن هؤلاء لا يتساوون من حيث الأعباء والواجبات والمسئوليات من ناحية ، ولا من حيث السلطات وحقوق اتخاذ القرارات من ناحية أخرى . فإن « الإدارة » تنقسم إلى مستويات تعارف الكتاب على تقسيمها إلى :

– مستوى الإدارة العليا — Top Management
– مستوى الإدارة الوسطى — Middle Management
– مستوى الإدارة المباشرة — Lower Management

ونبادر فنقول : إن الخيط المشترك الأساسى بين هذه المستويات أنها جميعًا تمارس وظيفة « الإدارة » من حيث تحديد الأهداف والتخطيط والتنظيم والمتابعة والتقييم . ومع ذلك تختلف تلك المسئوليات من حيث :

– نطاق العمل الإدارى الذى تمارسه .

– حجم المسئوليات التى تتحملها .

– مدى السلطات المخولة لها .

فالإدارة العليا تتعامل على مستوى المشروع كوحدة متكاملة ومن ثم فهى تهتم بعمليات :

– تحديد الأهداف العامة وبعيدة المدى .

– رسم السياسات الشاملة .

– تصور خطط وبرامج الأمد الطويل .

– توجيه وتنسيق الأنشطة الأساسية للمشروع .

– اعتماد الخطط والبرامج التى تعدها الإدارة الوسطى ومجموعات الخبراء والإخصائيين .

– اتخاذ القرارات الأساسية والاستراتيجية . فى شأن مجالات النشاط وأوجه التصرف الحيوية بالنسبة للمشروع .

– المتابعة الشاملة لأوجه نشاط المشروع ومعدلات التقدم نحو الأهداف المقررة .

– تقييم الإنجازات واتخاذ القرارات المناسبة لتصحيح مسارات التنفيذ أو إعادة تحديد الأهداف ورسم خطط وبرامج جديدة .

ويلاحظ أن مستوى الإدارة العليا يمارس إلى جانب الوظائف السابقة وظيفتين أخريين على جانب كبير من الأهمية والحيوية هما :

١ – تحقيق الاتصال المستمر الدائم بين المشروع من ناحية، وبين المناخ وعناصر البيئة المحيطة من جانب آخر . أى أن الإدارة العليا هى حلقة الوصل بين المشروع وبين المجتمع . وبذلك تصبح مسئولية الإدارة العليا تتبع ودراسة مواقف الوحدات الأخرى فى المجتمع. واستنتاج انعكاسات تلك المواقف على المشروع (مثلا دراسة موقف الدولة وأجهزة التخطيط والرقابة المركزية) واتخاذ الإجراءات الإدارية التى تضمن توافق أهداف وسياسات المشروع من ناحية وأهداف ومتطلبات المجتمع من ناحية أخرى .

٢ – دفع حركة التطوير والتجديد والابتكار فى كافة مجالات عمل المشروع وذلك من خلال تشجيع وتنمية عمليات البحث العلمى المنظم .

وتختص « الإدارة الوسطى » بعملية ترجمة الأهداف والسياسات العامة المحددة من مستوى الإدارة العليا إلى خطط وبرامج عمل وتشرف على وضعها موضع التنفيذ . أى أن الإدارة الوسطى هى أداة الإدارة العليا لوضع قراراتها الاستراتيجية موضع التطبيق العملى وذلك من خلال عديد من القرارات التكتيكية (الإجرائية) التى تحول الخطط والأهداف إلى نشاط وإنجازات .

والإدارة الوسطى تهتم أساسًا بإنتاج سيل متدفق من المعلومات والبيانات عن مجالات النشاط (الإمكانيات والمعوقات) وتغذى الإدارة العليا بتلك المعلومات لتستعين بها فى رسم الاستراتيجيات العامة للعمل. كذلك تهتم الإدارة الوسطى بتوجيه النشاط اليومى والعمليات الجارية وتعمل على تنسيق الجهود المبذولة وصولا إلى النتائج المستهدفة .

أى أن الإدارة الوسطى تركز على التخطيط القصير والمتوسط الأجل ، وتمارس دورها التخطيطى فى مجال تخطيط العمليات والإجراءات ، كذلك فى مجالات التنظيم والمتابعة والتقييم فإن نطاق اهتمام الإدارة الوسطى أقل من نطاق اهتمام الإدارة العليا (وإن يكن أكثر اتساعًا من نطاق اهتمام الإدارة المباشرة) .

وتعمل الإدارة الوسطى على تحقيق الصلة والارتباط بين المستوى الأعلى من جانب وبين المستويات الأدنى فى المشروع من جانب آخر .

ويتصف أفراد الإدارة الوسطى عادة بالمميزات الآتية :

– تغلب التخصص الفنى والمهنى .

– التركيز على الأنشطة ومجالات العمل الداخلية بالمشروع .

– تغلب الفكر التنفيذى على المنطق التخطيطى أى الاهتمام بالجانب التنفيذى أكثر من اعتبارات التخطيط .

وتمثل الإدارة الوسطى فى كل المشروعات القاعدة الأساسية للمتخصصين والخبراء ذوى الاهتمامات المحددة بمجالات عمل دقيقة ، الأمر الذى تنشأ عنه عادة احتمالات التناقض أو التضارب وتحتم بالتالى ضرورة التنسيق وتحقيق التقارب (وقد

يكون من أهم الأساليب المتبعة فى هذا الصدد تشكيل اللجان المشتركة وعقد الاجتماعات الدورية لإحداث التقارب بين الأفراد المتخصصين) .

أما الإدارة المباشرة فهى المستوى الذى تعهد إليه أعباء إدارة العمليات التنفيذية بالدرجة الأولى وإلى أعلى درجة من التفصيل، ومن ثم فإن الجانب التخطيطى فى عمل الإدارة المباشرة يقتصر على الحد الأدنى المتصل بتخطيط عملية التنفيذ والإشراف اليومى الدقيق على تطور سير العمليات . ونلاحظ أن درجة التخصص المهنى بين أفراد الإدارة المباشرة تصل إلى درجة عالية كما أن أغلبهم يقترب من مستوى المهارة الفنية للأفراد القائمين بالتنفيذ فعلا . وتمثل الإدارة المباشرة خط الاتصال الأول بمواقع العمل الفعلى ومن ثم تكون على بينة تامة بمشكلات الأداء ومعوقات التقدم نحو الأهداف وتعمل على إمداد الإدارة الوسطى بتلك المعلومات الحيوية التى تستند إليها الأخيرة فى إعادة صياغة قراراتها والتقدم باقتراحاتها للإدارة العليا .

سادساً : مجالات الإدارة

يسود اعتقاد خاطئ بأن الإدارة العلمية يقتصر تطبيقها على مجالات الإنتاج الصناعى التقليدية (إدارة المصانع).وحقيقة الأمر أن هذا وهم ليس له مايؤكده. إن الإدارة نشاط مطلوب لكل جهد إنسانى ومن ثم فهى تشمل الأنشطة الغالبة الآتية :

- النشاط الإنتاجى الصناعى .
- النشاط الإنتاجى الزراعى .
- مجالات الخدمات المرتبطة بالإنتاج الصناعى والزراعى (بنوك ، تأمين ، نقل ، تخزين . . .)
- مجالات الأنشطة الثقافية والاجتماعية .
- مجالات الأنشطة السياسية .
- مجال العلاقات الدولية .
- مجالات الأنشطة العسكرية والحربية .
- مجالات النشاط الفردى (هوايات ، أعمال خاصة . . .)
- مجالات الأنشطة العائلية .

وفى كل تلك المجالات (على تنوعها) نجد أن المنطق الأساسى فيها هو أن فرداً (أو جماعة من الأفراد) يحاول (أو يحاولون) تحقيق أهداف مرغوبة باستخدام موارد متاحة فى ظل ظروف محددة (وهى المشكلة الإدارية الأساسية) . ومن ثم فإنه فى كل تلك المجالات تصبح العملية الإدارية (أو وظائف الإدارة) ركناً حيوياً من أركان العمل لتحقيق الأهداف بأعلى كفاءة ممكنة (أو أدنى تضحية ممكنة) . وليس من شك أن درجة تعقد المشكلات تختلف وتتباين فى مجالات النشاط المختلفة ومن ثم فإن الأساليب الإدارية المستخدمة لمواجهتها تتباين من حيث درجة التعقد والصعوبة . إلا أن منطق الإدارة فيها جميعاً واحد لا يتبدل .

سابعاً : مقومات المدير الفعال

فى ضوء تحليلنا السابق للإدارة وعناصرها ومجالاتها (وهو تحليل يظهر أنها عملية ليست هينة فى الأقل إن لم تكن صعبة) لا بد وأن يتبادر للذهن سؤال منطقى عن المقومات التى تصنع مديراً فعالاً ؟ (والمدير الفعال أو الكفء هو الذى يستطيع تحديد أهداف مرغوبة وذات قيمة ويتمكن من تحقيقها باستخدام المتاح من الموارد والمعارف استخداماً أمثل) .

والإجابة على هذا التساؤل كانت موضع جدل شديد بين أصحاب النظريات والمدارس الفكرية فى الإدارة (شأنهم فى كل ما يتعلق بالإدارة) ، ولسنا فى مجال استعراض تلك المبارزات الفكرية والملاحم الفلسفية . ولكنا نعتقد (بحق) أن هناك أرضية مشتركة ينطلق منها هؤلاء الكتاب تحدد المقومات التالية للمدير الفعال .

— المعرفة السليمة والمتجددة بأساسيات علوم الإدارة وأساليبها المستحدثة .

— القدرة الإدارية ويقصد بها الدقة فى تصور المواقف وتحديد المشكلات واستخدام الأساليب الإدارية المناسبة فى مواقعها السليمة .

— القدرة القيادية ويقصد بها إمكانية التأثير فى سلوك المعاونين وتوجيه هذا السلوك ناحية التحقيق الصحيح للأهداف المحددة .

— الإحاطة والفهم بمجال النشاط موضع الاختصاص (وليس بالضرورة

التخصص المهنى التام) والقدرة على فهم أساسيات النشاط وأبعاده الفنية (وليس بالضرورة القدرة على ممارسة العمل الفنى ذاته) .

تلك الصفات تتوفر استعدادات لاكتسابها وتنميتها عند أفراد كثيرين ومن ثم تصبح عملية خلق أجيال من العناصر الإدارية الفعالة هى البحث عن عناصر يتوفر لها الاستعداد لاكتساب هذه المقومات، ثم إخضاعهم لعملية إعداد وتنمية مخططة تستهدف إكسابهم مهارات وقدرات وصقل استعداداتهم واستثارة ميولهم . إن عمليات التعليم . والتدريب . والممارسة المنظمة تكسب المدير المقومات الأساسية للنجاح فى العمل الإدارى . ونعتقد بذلك أننا أجبنا أيضًا على السؤال الذى طالما تردد وهو هل الإدارة « موهبة » أم « خبرة مكتسبة » ؟ لاشك أن الإدارة هى بالدرجة الأولى مهنة تمتهن لها أسس ومبادئ وأساليب لابد للفرد أن يحيط بها ويتدرب عليها ويكتسب المهارة المنظمة فى استخدامها بشرط توفر الحد الأدنى من الاستعداد الشخصى لديه لاكتساب تلك الخصائص المتميزة .

ثامناً : ماذا يفعل المدير فعلا ؟

لعله من المناسب أن نضع تصوراً محدداً لعمل المدير يتمثل فى الآتى :

١ – أن المدير يبدأ عمله فعلا بدراسة الموقف المحيط به ومحاولة تبين أبعاده المختلفة . إن وصف الموقف (أو تقدير الموقف بالتعبير العسكرى) هى مهمة المدير الأولى .

٢ – وبناء على المعلومات المتجمعة عن الموقف . فإن المدير لابد له من تحليل هذا الموقف فى محاولة لاستنتاج العوامل الأساسية المؤثرة وذات الأهمية فى تحديد نتائج عمل الإدارة . إن تحليل الموقف عملية يستهدف منها المدير أساسًا أن يميز بين :

(ا) العوامل والمتغيرات التى يمكنه السيطرة عليها والتأثير فى مستواها والتحكم فى سلوكها (ونطلق على هذه المجموعة صفة الموارد أو الإمكانات) .

(ب) العوامل والمتغيرات التى لا يمكنه السيطرة عليها والتى يصعب عليه التحكم فى سلوكها (وتلك نطلق عليها صفة القيود) .

٣ – ويرتبط بتحليل الموقف أن يمتد اهتمام المدير إلى محاولة التنبؤ بالأوضاع المستقبلة للموقف واحتمالات التغيير فيه، ومدى تناسب التغيرات المحتملة مع أهداف المدير . من ذلك يستطيع المدير إعداد سياساته وخططه ليحقق التغيير المرغوب فى أبعاد الموقف اعتماداً على الموارد وأخذاً فى الاعتبار القيود .

٤ – والمدير يحاول بعد ذلك إحداث التغيير المحدد من خلال قرارات مدروسة وباستخدام أساليب مساعدة (منها التحليل الحدى وبحوث العمليات) .

٥ – ولا تنتهى مسئولية المدير باتخاذ القرار ، ولكنه يستمر فى متابعة التنفيذ وتقييم الإنجازات مع إعطاء الاهتمام الكافى لتتبع ما يحدث بالموقف من تغيرات وما تفرضه عليه تلك التغيرات من ردود فعل أو ما يمكن أن يلجأ إليه لمنع تلك التغيرات وتعديل مسار الأحداث .

تاسعاً : الحقائق الأساسية عن الإدارة

الإدارة نشاط منظم يهدف إلى تحقيق أهداف إنتاجية أو اقتصادية (سياسة أو ثقافية) من خلال تجميع الموارد المادية والبشرية المتاحة وتنمية موارد جديدة ووضعها موضع الاستغلال المثمر وبذلك فإننا نستطيع تحديد عناصر العمل الإدارى فى الآتى (وهى الحقيقة العلمية الأولى عن الإدارة) :

١ – التخطيط .
٢ – اتخاذ القرارات .
٣ – التنظيم .
٤ – تكوين وتنمية الموارد البشرية .
٥ – المتابعة وتقييم الأداء .

إن تلك العناصر للعمل الإدارى تمثل حلقات متداخلة فى عملية مستمرة ومتكاملة . أى أن كفاءة العمل الإدارى تتوقف على التكامل والترابط بين أجزائه المختلفة . وبالتالى فإن القصور فى ناحية من النواحى يمتد ليؤثر على كفاءة الأجزاء الأخرى . مثال ذلك أن عدم تحديد الأهداف التى تسعى الإدارة إلى تحقيقها يجعل عمليات التخطيط والرقابة بلا معنى . كما أن الفشل فى ترجمة الأهداف إلى

خطط وبرامج واضحة للعمل الإدارى يترتب عليه أن تصبح وظيفة الرقابة وتقييم الأداء بلا أساس تستند إليه . ومن ناحية أخرى فإن نجاح الإدارة فى القيام بوظائفها المختلفة يتطلب توفر تنظيم كفء وفعال يتمكن من تجميع الموارد والمستلزمات المختلفة الضرورية للعمل ووضع الخطط والبرامج موضع التنفيذ السليم وعلى هذا الأساس فإن الحقيقة العملية الثانية عن الإدارة الحديثة هى أنها نشاط متكامل لا يمكن النظر إليه نظرة جزئية بل إن الشمول والعمومية هى من صفات العمل الإدارى . تلك الحقيقة العلمية عن الإدارة أصبحت هى الأساس الأول فى تنظيم المشروعات الحديثة وإدارة أعمالها . فليس يكفى أن يكون المشروع موفقاً فى مجال الإنتاج دون التسويق أو أن يتوفر للمشروع خبرة هندسية أو فنية عالية فى ميدان الإنتاج بينما يفتقر إلى الخبرة اللازمة فى شئون الأفراد أو التمويل .

وحقيقة علمية أخرى عن الإدارة الحديثة أنها نشاط مستمر خلال الزمن بمعنى أنها تسعى عادة إلى تحقيق سلسلة من الأهداف يعتبر الوصول إلى أى منها سبيل الارتفاع إلى هدف آخر أعلى مستوى . وعلى ذلك فإن العمل الإدارى لا يقتصر على معالجة مشاكل الفترة القصيرة ، بل يمتد اهتمام الإدارة إلى المستقبل أيضاً . ومن ثم فإن المدير يحتاج عادة إلى معلومات وبيانات عن أحداث لم تقع بعد وأمور ما زالت فى طيات المستقبل المجهول . وتقاس كفاءة المدير ودرجة نجاحه بمدى قدرته على التنبؤ بتلك الأمور المستقبلة والإعداد لمواجهتها بالتخطيط والتنظيم فالعمل الإدارى إذن يتطلب قدرة على التنبؤ وتقدير الاحتمالات واتخاذ القرارات بناء على استقراء تلك الاتجاهات المتوقعة وآثارها المحتملة على نتائج الأعمال .

وحقيقة رابعة عن طبيعة العمل الإدارى فى المشروعات الحديثة هى أن كفاءة الإدارة ، وقدرتها على تحقيق الأهداف الإنتاجية المقررة لا تتوقف على خبرة الإدارة وطبيعة الموارد المتاحة لها من بشرية ومادية فحسب ، بل إن هناك عوامل أخرى أساسية تؤثر فى كفاءة العمل الإدارى (إيجابياً أو سلبياً) دون أن يكون للإدارة عليها من سلطان أو سيطرة . بمعنى آخر فإن نتائج العمل الإدارى لا تتم بناء على ما يجرى داخل المشروع من تصرفات وأعمال فقط بل هناك عدد من المؤثرات الخارجية

التى قد تساعد الإدارة فى الوصول إلى أهدافها أو قد تحد من قدرتها على تحقيق تلك الأهداف ، ونقصد بتلك المؤثرات الخارجية العوامل التى يتكون منها المناخ العام الذى يعمل المشروع وإدارته فى إطاره وهى :

(ا) النظم والظروف الاقتصادية العامة .

(ب) النظم والظروف السياسية العامة .

(حـ) التنظيمات والعلاقات الاجتماعية السائدة .

(د) النظم الثقافية والقانونية .

(هـ) المستوى العلمى والتكنولوجى السائد فى المجتمع .

تلك الظروف والعوامل البيئية تمثل الإطار العام الذى تتحرك الإدارة فى حدوده، إذ من تلك البيئة العامة تستمد الإدارة القيم والأهداف العامة التى تعمل على ترجمتها إلى أهداف محددة تتمثل فى الإنتاج والكفاءة، كذلك توفر البيئة المحيطة الموارد والمستلزمات الضرورية للعمل والإنتاج التى تحتاجها الإدارة فى سبيل تحقيق الأهداف المقررة . وأخيراً فإن المناخ العام أو البيئة المحيطة تمثل السوق النهائية التى تستوعب الإنتاج الذى حققته الإدارة أى أن الظروف البيئية والعوامل الخارجية تمثل قيوداً أساسية على العمل الإدارى تتبلور فى الآتى :

(ا) تستمد الإدارة أهدافها وسياساتها من الأهداف والسياسات العامة للمجتمع الذى تعمل فى إطاره .

(ب) تتوقف قدرة الإدارة فى الإنتاج وتحقيق الأهداف على مدى الموارد التى يضعها المجتمع تحت تصرفها .

(حـ) يتوقف استمرار الإدارة فى العمل والإنتاج على قبول المجتمع لما تقدمه من إنتاج (سلع أو خدمات) .

وبذلك يمكن التعبير عن تلك الحقيقة العلمية الرابعة عن الإدارة فى ضرورة وحتمية الترابط الكامل بين إدارة المشروع وبين البيئة المحيطة . فإذا ضعف هذا الترابط أو انهار كان ذلك نذير بالفشل المحتم للمشروع .

وأخيراً فإن حقيقة علمية خامسة أصبحت الآن موضع اتفاق علماء الإدارة وهى أن المشروع الإنتاجى (أو أى تنظيم آخر يعمل فى مجالات غير

إنتاجية) لا يعيش ولا يعمل منفصلا أو منعزلا عن غيره من المشروعات بل إن هناك درجة واضحة من تبادل المنافع بين المشروعات المختلفة على تباين مجالات عملها أو تباعد طبائع أعمالها . أى مشروع يعتمد على غيره من المشروعات فى بعض النواحى كما تعتمد عليه مشروعات أخرى . فإن الإدارة إذن لا تعمل فى فراغ ، بل هى تمارس عملا يتطلب مراعاة علاقات متشابكة ومتداخلة بين المشروع وغيره من المشروعات فى المجتمع . وقد تتخذ تلك العلاقات ، أشكال تعاون أو تنافس أو صراع أو تحالف . إلا أن الأمر المؤكد هو أن إدارة أى من المشروعات لابد وأن تأخذ فى الاعتبار تصرفات وقرارات المشروعات الأخرى . معنى ذلك أن نتائج العمل فى أحد المشروعات الإنتاجية قد لا تكون بالضرورة نتيجة لقرارات إدارته . بل قد تكون استجابة لما قررته إدارة أحد المشروعات الأخرى . مثال ذلك حين تقرر إحدى شركات البترول العالمية رفع أسعارها التى تدفعها للدولة مانحة الامتياز . فإن هذا القرار يدفع باقى الشركات العاملة فى تلك الدولة إلى رفع أسعارها . كذلك حين تتخذ بعض الشركات قراراً بخفض أسعار البيع للمستهلك فإن هذا التصرف يفرض على الشركات المنافسة اتخاذ قرار وعمل من شأنه تجنب رد الفعل فى الأسواق . فتعمد إلى خفض أسعارها هى الأخرى أو تلجأ إلى تقرير ميزات إضافية للمستهلكين مع بقاء أسعار البيع ثابتة .

ويمكن الآن أن نلخص تلك الحقائق العلمية السابقة فى الآتى :

١ — أن الإدارة نشاط إنسانى يهدف إلى تحقيق نتائج محدده باستغلال موارد متاحة والعمل على تنمية موارد جديدة وأن هذا العمل يتطلب القيام بعدد من الوظائف الأساسية من تحديد الأهداف إلى تخطيط وتنظيم وتجميع وتنمية الموارد والتنسيق والتوجيه بالإضافة إلى الرقابة وتقييم الأداء .

٢ — أن تلك الوظائف الإدارية الرئيسية ليست منفصلة بل هى مترابطة ، بمعنى أن النجاح فى تأدية أى منها يتوقف على كفاءة أداء باقى الوظائف .

فالإدارة بهذا المعنى عبارة عن نظام متكامل يعمل كل جزء فيه عملا محدداً يسهم بدرجة فى تحقيق الهدف العام للنظام وبالتالى فإن القصور فى أداء أحد الأجزاء يصيب النظام كله بالضعف والتخلف .

٣ – أن النشاط الإدارى لايهتم فقط بالمشاكل الحاضرة ، بل يمتد أفق العمل الإدارى إلى فترات مستقبلة تحتاج إلى التنبؤ كأسس لاتخاذ القرارات واختبار أساليب العمل أخذاً فى الاعتبار الخبرة الماضية .

٤ – أن العمل الإدارى لا ينفصل عن ظروف البيئة المحيطة، بل إن تلك البيئة تؤثر تأثيراً مباشراً على إمكانيات الإدارة وعلى أسس اختيارها لسبل العمل، كذلك تتأثر البيئة بما تنتجه الإدارة وإن كان لها القدرة على رفض هذا الإنتاج فى بعض الأحيان (حين يرفض المستهلكون شراء سلعة منخفضة الجودة مثلا) .

٥ – أن هناك درجة كبيرة من الاعتماد المتبادل بين المشروعات ومن ثم فإن عمل الإدارة فى أى مشروع يتأثر بما تفعله الإدارة فى مشروعات أخرى .

تلك الحقائق العلمية عن طبيعة العمل الإدارى تتطلب توفر الأسس العلمية التى يجب أن يرتكز عليها المديرون فى أعمالهم حتى يمكنهم الوفاء بالتزاماتهم وتحقيق الأهداف المقررة لمشروعاتهم .

عاشراً : أهم الاتجاهات الفكرية فى الإدارة الحديثة

يسود الفكر الإدارى الحديث اتجاهين رئيسين :

١ – الاتجاه الكمى (الرياضى) ويستند أساساً إلى التحليل الرياضى للمشكلات والتعبير عنها فى نماذج رياضية يتم تحليلها للتوصل إلى الحل الأمثل للمشكلة ويعتمد هذا الاتجاه على التقدم الكبير فى نظم المعلومات الإدارية والحاسبات الإلكترونية وبحوث العمليات .

٢ – الاتجاه السلوكى ويهتم بتحليل السلوك الإنسانى واستخدام أدوات علوم النفس والاجتماع ودراسة الأجناس كوسيلة لتفسير السلوك الإنسانى والتنبؤ به ومن ثم السيطرة عليه ويقوم هذا الاتجاه على اقتناع أساسى بأن السلوك الإنسانى هو المحرك الحيوى للإدارة وأهم العوامل المحددة لكفاءتها .

الفصل الثانى

الإدارة واستراتيجيات الإنماء

Management and Growth Strategies

« يستهدف هذا الفصل تحديد مفاهيم التنمية الاقتصادية ومداخلها والاستراتيجيات المختلفة لها ثم بيان العلاقة بينها وبين الإدارة باعتبارها أهم العوامل المحركة لأنشطة التنمية » .

إن مشكلات التخلف الاقتصادى وما يصاحبها من أمراض اجتماعية وسياسية تمثل التحدى الرئيسى الذى يواجه دول العالم التى اصطلح الكتاب على تسميتها « الدول النامية » Developing Countries . فى هذه الدول نجد أن متوسط الدخل الفردى يعانى انخفاضاً واضحاً بالقياس إلى مستواه فى دول العالم التى قطعت شوطاً بعيداً فى مجال التقدم الاقتصادى . وتتمثل مظاهر التخلف الاقتصادى الأساسية فى الآتى :

١ – انخفاض مستوى الدخل الفردى وما يترتب على ذلك من سوء التغذية . وانتشار الأمراض وارتفاع نسبة الأمية وتدهور حالة الإسكان للغالبية من أبناء المجتمع .

٢ – انشغال الغالبية من السكان بأنواع النشاط الأقل إنتاجية وخاصة الزراعة وأشكال الخدمات غير الإنتاجية . ويصاحب هذا الموقف ظاهرة البطالة المقنعة حيث يعمل بالنشاط عدد من الأفراد يزيد كثيراً عن الحد الاقتصادى للعمالة .

٣ – ارتفاع معدلات المواليد والزيادة المستمرة فى حجم السكان مما يصل بالموقف إلى ما أطلق عليه الخبراء تعبير « الانفجار السكانى » .

٤ – المناخ غير المحابى للعمل والإنتاج حيث تتغلب العادات والتقاليد الاجتماعية المقيدة للانطلاق والابتكار والتى لا تشجع على التجديد والتطوير فى مجالات العمل والإنتاج .

٥ – الميل إلى ازدياد معدلات الاستهلاك وضعف مستويات الادخار والاستثمار الإنتاجى .

المظاهر الإدارية للتخلف الاقتصادى

تنعكس حالة التخلف الاقتصادى على أوضاع الإدارة فى مظاهر شتى تشمل مفاهيم الإدارة وأساليبها فى العمل كما تمتد لتحيط بناتج عمل الإدارة وإنجازاتها . ونحن إذ نعرض الآن لعدد من مظاهر التخلف الإدارى الدول النامية نهدف إلى إبراز العلاقة العضوية والصلة الوثيقة بين الإدارة من ناحية والمستوى الاقتصادى للدولة من ناحية أخرى . إننا نعتبر التخلف الإدارى نتيجة جزئية للتخلف الاقتصادى، كما أن هذا التخلف الإدارى يمثل سبباً لمزيد من التخلف الاقتصادى. إن مستويات المعيشة المنخفضة ومظاهر الفقر الاقتصادى والثقافى وأمراض المجتمع الناشئة عن انخفاض معدلات الإنتاج والدخول إن هى إلا أسباب تفرز كودر إدارية متخلفة بطبيعتها وغير قادرة على ممارسة عمل إدارى على مستوى من الكفاءة والفاعلية . أى أن الإدارة المتخلفة هى نتاج للتخلف الاقتصادى والاجتماعى فى المجتمع .

ومن جانب آخر ، فإن هذه الإدارة المتخلفة تدعم بأساليبها الخاطئة ومفاهيمها الجامدة أوضاع الإنتاج الرديء وتحول دون تحقيق الانطلاق الفكرى اللازم لاكتشاف سبل ومداخل النمو الاقتصادى الفعال . وهكذا تستمر الحلقة المفرغة التى تدور فيها المجتمعات الفقيرة حيث لا يفرز التخلف إلا مزيداً من التخلف ، ولا يصبح فى الإمكان اتخاذ موقف مناسب للانطلاق فى سبيل التنمية الحقيقية إلا بكسر هذه الحلقة الجهنمية للتخلف من خلال تطوير المناخ الإدارى وإعداد وتنمية كوادر إدارية جديدة تتفهم منطق التنمية وتتمتع بالقدرات اللازمة لتحقيقها .

ويمكن أن نركز الملامح الأساسية للتخلف الإدارى فى الدول النامية فما يلى :

١ — تخلف الإنتاج من السلع والخدمات من حيث النوع والكم . ويعود ذلك بدرجة أساسية إلى عدم وضوح مفاهيم تخطيط المنتجات وتخطيط ومراقبة الإنتاج وضبط جودته . ويثار في هذا الشأن اعتراض يركز على نقص الموارد والإمكانيات المادية كسبب مباشر لهذا القصور في الإنتاج . ولكن هذا النقص يمثل في رأينا أحد القيود Constraints التي تعمل الإدارة في حدودها والتي يجب عليها أن تأخذها في الاعتبار وتجد لنفسها مخرجاً منها .

٢ — انخفاض جودة الإنتاج من السلع والخدمات وعدم انتظام مستويات الجودة ومواصفاتها .

٣ — ارتفاع تكلفة الإنتاج الحقيقية نتيجة لاستخدام أساليب عمل متقادمة وسوء استغلال الطاقات المتاحة والالتزام بأنواع من المعدات والإمكانيات قد تزيد فعلا عن الاحتياج . كذلك فإن سبباً أساسياً لارتفاع تكلفة الإنتاج هو تضخم العمالة الإدارية بلا مبرر حقيقي وزيادة أرقام العاملين بلا تناسب مع احتياجات الإنتاج فعلا وذلك لعدم وضوح مفاهيم تخطيط القوى العاملة ومعايير الحساب الاقتصادي للأداء .

٤ — الإسراف في استخدام الموارد المادية والبشرية والعجز عن استخلاص عائد متناسب مع تكلفة الحصول على تلك الموارد .

٥ — تخلف وظائف الإدارة الأساسية من تخطيط وتنظيم ومتابعة وشيوع الارتجال في اتخاذ القرارات وغياب النظم والإجراءات المدروسة المرشدة للأداء .

كل تلك العيوب الإدارية تسهم في زيادة الإحساس بعمق مشكلة التخلف الاقتصادي وتعرقل جهود التنمية سواء كانت صادرة عن مبادرات فردية أو خطط شاملة ترعاها الدولة .

النماذج المختلفة للتنمية الاقتصادية

ليس من المبالغة في شيء أن نصف مشكلات التخلف الاقتصادي بأنها أخطر ما يهدد الكيان العالمي ويثير أشكال النزاع والصراع بين الدول من ناحية وداخل كل دولة من ناحية أخرى .

وقد كانت تلك المشكلة محل اهتمام الاقتصاديين منذ فترة مبكرة من هذا القرن . كما جذبت انتباه المفكرين الاجتماعيين وشارك الكل بالفكر والتحليل فى محاولة للتوصل إلى أسلوب يساعد على الخروج من هذا الموقف . وقد أدى اهتمام سلطات الدولة فى كثير من بلدان العالم بمشكلات التخلف إلى اعتبار « التنمية الاقتصادية » مطلباً قومياً وهدفاً اجتماعياً فى ذاته تتكتل كل الجهود لإنجاحه واستغرقت كثير من الدول فى مشروعات وخطط طويلة الأجل لإحداث النمو الاقتصادى المرغوب .

ويحفل تاريخ الفكر الاقتصادى ومحاولات الإنماء فى دول مختلفة بالعديد من النماذج التى وضعت موضع التجريب كأساس للجهود المبذولة لإحداث التنمية الاقتصادية نعرض لبعض منها كالآتى :

(ا) النموذج الاقتصادى الكلاسيكى

ويقوم هذا النموذج على أساس من الاقتناع الشديد بأهمية القانون الطبيعى كفلسفة للحياة ومن ثم فإن المنطق الأساسى فى مجال التنمية هو « الحرية » كمحرك للنمو والازدهار وتتلخص مبادئ الفكر الكلاسيكى عن التنمية الاقتصادية فيما يلى :

١ — القانون الطبيعى هو أساس تنظيم الحياة الاقتصادية مع سياسة الحرية الاقتصادية التى ترعاها الدولة .

٢ — تقسيم العمل إلى الحد الذى يقبله السوق .

٣ — حرية التجارة الخارجية حيث تقوم كل دولة بتصدير السلع التى تتمتع بمزايا نسبية فى إنتاجها .

٤ — التراكم الرأسمالى Capital accumulation والذى يتم تمويله من القيمة الفائضة Surplus Value وذلك كوسيلة لزيادة الناتج من العمل .

٥ — معيار تناقص الغلة كتفسير لظاهرة ريع الأرض وكمحدد للمدى الذى يصل إليه النمو .

٦ — الاهتمام بالتكوين الرأسمالى الجديد والتطوير التكنولوجى للتغلب على مضار الزيادة فى السكان خاصة إذا كانت الموارد القومية محدودة أو ثابتة .

ويوضح المنطق الأساسى للنموذج الكلاسيكى ، أن ضغط الزيادة السكانية على الموارد الطبيعية المحدودة سيؤدى إلى تعويق عملية النمو على الرغم من الزيادة فى التكوين الرأسمالى .

(ب) التجديد والابتكار كمحدد للتنمية

وقد روج بعض الاقتصاديين وعلى رأسهم شومبيتر Schumpeter لفكرة مخالفة مفادها أن التجديد والابتكار innovation هو مصدر الأرباح وأن المزيد من الأرباح هو أساس التنمية الاقتصادية . ويعود التجديد والابتكار فى نظرية شومبيتر أساسًا إلى « المنظم »Entrepreneur الذى يمارس مهام البحث عن الجديد وإدخاله إلى حيز التنفيذ الناجح . وأنواع التجديد فى رأى هذه النظرية خمسة هى :

١ — إنتاج سلعة جديدة تماماً أو تحسين جودة سلعة معروفة .

٢ — إنتاج سلعة بطريقة جديدة لم يسبق استخدامها بمعرفة أحد من قبل .

٣ — الدخول فى سوق جديدة .

٤ — اكتشاف مصادر جديدة للمواد أو استخدام عناصر جديدة لإنتاج سلع معروفة .

٥ — اكتشاف أساليب جديدة لتنظيم الإنتاج والمشروعات .

ومن هذا نلاحظ أن مفهوم التجديد يتسع ليشمل إجراءات تغيير معدلات الموارد إلى الاستخدامات ، زيادة الطلب الفعال ، تخفيض أسعار عناصر الإنتاج أو تحقيق مزايا الوفورات فى الإنتاج . ومن خلال عمليات التجديد يحصل المجددون على أرباح تشجع غيرهم على تقليدهم ومن ثم تتسع رقعة الإنتاج ويتزايد معدل النشاط الاقتصادى حيث يسعى المجددون دائماً للاحتفاظ لأنفسهم بميزة السبق ومن ثم يواصلون البحث عن الجديد . ومع كل موجة من موجات التجديد يرتفع المد الاقتصادى للمجتمع وينتقل خطوة فى طريق النمو والتقدم . إن التجديد فى هذه النظرية هو سبيل الإنتاج وخلق الدخول .

ويتأكد من هذا النموذج أهمية « التكنولوجيا » كعنصر محدد للتنمية الاقتصادية وعامل محرك لتيار النمو الإنتاجى .

(حـ) نموذج التوسع للقطاع الرأسمالى

وقد عبر صاحب هذا النموذج الاقتصادى آرثر لويس A. Lewis عن فكرته بأن التنمية هى فى الأساس عملية تراكم رأس المال الذى يستخدم لتجهيز طاقة العمل التى يتم نقلها من قطاع الزراعة . إن نقل العمال من العمل الزراعى واحتواءهم فى قطاع صناعى وتجارى متطور من خلال توفير رأس المال اللازم لتجهيزهم للعمل يؤدى إلى زيادة الإنتاجية الكلية حيث ترتفع إنتاجية العامل الصناعى عنها فى الزراعة .

إن التنمية الاقتصادية فى نظرية لويس هى الزحف التدريجى لقطاع الصناعة واحتواءه للقطاع الزراعى ، حيث إن الدخل الفردى للعامل فى هذه الحالة يزيد بزيادة رأس المال المخصص له .

ويتميز هذا النموذج بأنه لا يقصر عملية التنمية الاقتصادية على عنصر رأس المال وإنما يشرك معه العمل ، ولا يقف عند حد التكوين الرأسمالى ولكنه يمتد ليشرح أثر تحسين الإنتاجية .

والتفكير الاقتصادى فى موضوع التنمية الاقتصادية يقوم على منطق رشيد Rational يفترض أن المصلحة الشخصية للأفراد تعمل على تحويل الضغوط الداخلية والخارجية المركزة على النظام الاقتصادى للدولة إلى مجموعة من الأنشطة ينتج عنها مزيد من الإنتاجية والثروة .

وبرغم أن النماذج الاقتصادية تختلف إلا أنها تركز بشكل عام على أربعة عناصر أساسية باعتبارها محركات للنمو الاقتصادى هى :

١ – تراكم رأس المال (والتحسن التكنولوجى) .
٢ – التغير فى حجم السكان .
٣ – تقسيم العمل .
٤ – التنظيم .

---

(١) W. A. Lewis, "Economic Development with Unlimited Supplies of Labor", The Manchester School, May, 1954.

ولا شك أننا نستطيع فهم سر تركيز النظرية الاقتصادية على عوامل تراكم رأس المال وابتكار الآلات والمعدات الحديثة كمحددات للنمو ، من أن هذه النظرية نشأت وتطورت خلال فترة الثورة الصناعية فى إنجلترا . فقد توالت فى تلك الفترة الاختراعات والمبتكرات التى جعلت الإنتاج أعلى كفاءة ومن ثم بدا واضحاً فى ذلك الوقت أن الثورة التكنولوجية كانت سبباً فى تحسين أحوال المعيشة فى العصر الحديث . وقد أكد هذا الاتجاه الاقتصاديون أعضاء المدرسة الكلاسيكية الحديثة neoclassical الذين أتيحت لهم فرصة أكبر لمشاهدة أثر التطور الفنى والتكنولوجى على درجة التقدم الاقتصادى . فكارل ماركس مثلا كان يعتبر التكنولوجيا عاملا محدداً ومؤثراً فى التاريخ .

من ناحية أخرى فإن نمو السكان أيضاً كان من العوامل التى بدت مؤثرة فى النمو الاقتصادى ، حيث عبر ريكاردو وسميث عن اعتقادهما بأن ارتفاع مستوى الأجور يشجع العمال على الزواج والإنجاب الأمر الذى يؤدى فى النهاية إلى تقليل معدلات النمو الاقتصادى ، فنمو السكان فى رأيهما كان نتيجة للنمو الاقتصادى[١].

من ناحية أخرى فإن كينز كان يرى أن زيادة عدد السكان يعنى زيادة فى الطلب وبالتالى يعتبر هذا عاملا مشجعاً للاستثمار ومساعداً على النمو الاقتصادى[٢] وسواء اعتبرنا نمو السكان عاملا مساعداً للنمو الاقتصادى أو مقيداً له ، فإن كثيراً من الاقتصاديين ينظرون إلى حجم السكان كعامل مؤثر فى معدل النمو الاقتصادى.

كذلك نجد أن تقسيم العمل والتخصص من العوامل التى كثيراً ما تذكر على أنها مساعدة للنمو الاقتصادى حيث يؤدى إلى[٣] :

(ا) زيادة مهارة العمال .

(ب) تخفيض الوقت اللازم لإنتاج السلع .

(حـ) اختراع آلات ومعدات أفضل .

---

(١) Meier, G. M., & Baldwin, R. E: Economic Development. N. Y. Wiley 1957.

(٢) Keynes, J. M: The General Theory of Employment, interest, and money. N. Y, : Harcourt, Brace, 1936.

(٣) Meier and Baldwin, op. cit., p. 21.

وأخيراً فإن عنصر التنظيم من العناصر التى يؤكد الاقتصاديون أهميتها وفعاليتها فى إحداث النمو الاقتصادى . وقد ساعد شومبيتر[١] على تأكيد دور المنظم بشكل لم يسبق له مثيل . فقد كان يعتقد أن الاقتصاد لا ينمو تدريجياً أو مرحلياً وإنما يقفز قفزات مفاجئة نتيجة لنشاط المنظمين الذين يروجون السلع الجديدة وأساليب الإنتاج الحديثة . وقد كان تصوير شومبيتر للمنظم يختلف عن صورة رجل الأعمال التقليدى فى الفكر الاقتصادى الذى يسعى إلى تحقيق أقصى ربح maximum profit فالمنظم عند شومبيتر لا يسعى فقط وراء أقصى ربح وإنما هو يسلك بدافع الرغبة فى التغلب وكسب المعارك ودافع النشوة عند الانتصار .

من مجموعة الآراء السابقة نرى أن التفكير الاقتصادى بصفة عامة يرجع عملية النمو الاقتصادى إلى عوامل خارجة عن النظام الاقتصادى ذاته .

«... sources of change in the economic system lay outside the system itself.» (2)

من ناحية أخر فإنه يبدو واضحاً أن العوامل التى يقدمها الاقتصادى كتفسير لعملية التنمية الاقتصادية إنما ترتكز على بعض الصفات والخصائص النفسية والاجتماعية لأعضاء النظام الاقتصادى . مثال ذلك الميل إلى الابتكار والتجديد الذى يركز عليه شومبيتر لا يوجد لدى كل الأفراد بنفس الدرجة ولا يتوفر فى المنظمين فى كل دول العالم بنفس المعدل . بل يتفاوت الأفراد فى ميلهم إلى الابتكار والتجديد أو فى قبولهم لمستحدثات العلم والتكنولوجيا . وبالتالى قد يكون من الأفضل أن نفسر سر الاختلاف بين الأفراد فى هذه الناحية وذلك كخطوة أولية وضرورية للتعرف على محددات النمو الاقتصادى . كذلك حين نجد مارشال[٣] يؤكد أهمية الادخار كوسيلة لإعادة استثمار الأرباح المحققة ، إلا أنه يعترف بأن الميل إلى الادخار صفة نفسية لا توجد لدى الأفراد بنفس الدرجة . وفى ذلك يقول مكلاند[٤] :

---

(١) Schumpeter, op. cit.

(٢) McClelland, D., op. cit., p. 11.

(٣) Marshall, A., Principles of Economics. London : Macmillan, 1930.

(٤) McClelland, D., op. cit., p. 11.

"Propensities to save and invest and other attitudes necessary for economic growth appear in the end to be not economic but psychological variables».

وبرغم هذا فإننا لا نزال نرى الاقتصاديين فى إصرارهم على أن عوامل التنمية الاقتصادية إنما توجد خارج النظام الاقتصادى ذاته . وفى هذا يقول ما ير وبولدوين فى فكاهة لاذعة « إن التنمية الاقتصادية أخطر وأهم من أن تترك للاقتصاديين » .

«economic development is much too serious a topic to be left to economists» (1)

المداخل المختلفة للتنمية الاقتصادية

لقد أنتج التفكير الإنسانى فى موضوع التنمية الاقتصادية تيارات أساسية تتخذ كمداخل لإحداث النمو الاقتصادى . وقد تبلورت هذه التيارات فى مدخلين أساسيين :

(ا) المدخل الفردى الحر .

(ب) المدخل المركزى القائم على التخطيط الشامل .

(ا) المدخل الفردى للتنمية

ويعتمد هذا المدخل على المبادرات الفردية الخاصة لجماعات من مالكى وسائل الإنتاج ومصادر رأس المال للدخول فى عمليات استثمارية متحملين أخطارها المحتملة سعياً وراء الربح . وتعود مزايا هذا المدخل إلى توفر الدوافع الشخصية للأفراد للعمل وبذل الجهد سعياً لتنمية مصادر دخولهم وثرواتهم . كذلك يتصف هذا المدخل بدرجة شديدة من اللامركزية فى اتخاذ القرارات الاقتصادية الحيوية الأمر الذى يقلل من مخاطر الأخطاء الجسيمة إذا شملت تلك القرارات الاقتصادية المجتمع كله .

وليس من شك أن المدخل الفردى قد ساعد بعض المجتمعات على إحداث

(١) Meier & Baldwin, op. cit., p. 119.

مستويات عالية من التقدم الاقتصادى ، إلا أن هذا التقدم الاقتصادى قد صاحبه العديد من المشكلات الاجتماعية والسياسية أهمها :

١ – انقسام المجتمع إلى طبقات تتناقض مصالحها الاقتصادية وتتبلور أساساً فى طبقة مالكى رؤوس الأموال من ناحية وطبقة العاملين من ناحية أخرى .

٢ – تفاقم الفجوة فى مستويات المعيشة بين طبقات المجتمع نظراً لسوء توزيع الدخول وانعدام العدالة التامة فى هذا التوزيع .

٣ – السيطرة السياسية لأصحاب رأس المال واستغلالهم لتلك القوة فى تسيير أمور الحكم والسياسة بما يتفق ومصالحهم الاقتصادية .

٤ – وعلى الصعيد الاقتصادى ، فإن الصورة العامة للنظام القائم على المبادرات الفردية هى التنافس والتجزأ وارتفاع التكلفة الاجتماعية للإنتاج . وتعانى تلك النظم عادة من مشكلات النمو غير المخطط أو الركود الناشئ عن تباين القرارات الاقتصادية للمستثمرين .

وللتغلب على مشكلات المدخل الفردى فى التنمية لجأت الدول المعاصرة لهذه الفلسفة إلى اتخاذ العديد من الإجراءات الهادفة إلى تشجيع الاستثمار ودفع حركة التنمية من أهمها :

١ – قيام الدولة بتجميع المدخرات الفردية من أبناء المجتمع ودفعها إلى الاستثمار فى شكل مزيد من الإنفاق العام على مشروعات الخدمات والمرافق العامة وما تؤدى إليه من تحريك للنشاط الإنتاجى عموماً .

٢ – استخدام أدوات السياسة المالية لتشجيع الاستثمار فى قطاعات الإنتاج المطلوبة أو لجذب رؤوس الأموال المكتنزة وذلك بمنح تسهيلات وإعفاءات ضريبية مختلفة .

٣ – استخدام التسهيلات الائتمانية وتوجيه سياسة الإقراض المصرفى لتوجيه حركات رأس المال بين قطاعى الادخار والاستثمار .

٤ – اتخاذ معايير مختلفة لتوجيه حركة الاستهلاك برسم سياسات الأجور والأسعار ، والعمل على الحد من الزيادات السكانية بتشجيع الهجرة أو الدعوة إلى تنظيم النسل .

٥ - كذلك اتجهت بعض الدول إلى أسلوب استحداث فائض فى الموازنة العامة وتخصيصه لأغراض الاستثمار .

والمنطق العام لكل تلك المحاولات هو إيجاد مناخ محابى لعمليات الاستثمار والإنتاج والتقليل من المعوقات التى تحول دون إقدام الأفراد على طرق مجالات العمل الإنتاجى وتقديم المزيد من الحوافز المشجعة على مزيد من النشاط الاستثمارى .

وبالرغم من فعالية تلك الأدوات ، إلا أن التجارب أثبتت أنها ليست حلا كافياً لمشكلات المدخل الفردى للتنمية ، حيث لازال النظام الاقتصادى الفردى يعانى من التناقض والتضارب فى آلاف القرارات الناشئة من وحدات الإنتاج المتعددة ، وبذلك يفتقد النظام الاقتصادى الوحدة والتجانس سواء فى الأهداف أو الجهود . بالإضافة إلى ذلك ، فإن تلك الإجراءات الحكومية لا تلغى المشكلات الاجتماعية والسياسية المصاحبة للمدخل الفردى وإن كانت تخفف من آثارها . لكل ذلك ظهرت آراء تنادى بعدم صلاحية المدخل الفردى للتنمية وضرورة الاعتماد على أسلوب يتخذ من التخطيط المركزى الشامل أساساً لدفع عملية النمو الاقتصادى فى الاتجاه السليم .

(ب) مدخل التخطيط للتنمية

يمثل التخطيط حلاً بديلاً يهدف إلى تحقيق معدلات سريعة ومتعالية للتنمية الاقتصادية من خلال البحث عن أفضل الاستخدامات الممكنة للموارد المتاحة بشكل يدعو إلى تعظيم العائد الاقتصادى .

وتستند أفكار التخطيط الشامل من أجل التنمية على مفاهيم تستنكر ترك مصير تنمية المجتمع معلقة على قرارات فردية لجماعات تستهدى أساساً بدافع الربح والصالح الشخصى . كذلك فإن الثغرات الموضوعية فى المدخل الفردى تجعل من منطق التخطيط الشامل أمراً يصعب رفضه .

وتصاحب مدخل التخطيط عادة إجراءات لتحويل ملكية وسائل الإنتاج من الأفراد إلى الملكية العامة للدولة تمكيناً لها من توجيه الموارد وتنفيذ الخطط الموضوعة. وليس من شك أن مدخل التخطيط قد ساعد على إحداث طفرات هائلة فى

اقتصاديات عديد من الدول إلا أن هناك مشكلات أيضاً يعانى منها هذا النظام تتركز أساساً حول البيروقراطية الرهيبة التى تتطلبها عملية تركيز التخطيط واتخاذ القرارات . والآثار السالبة التى يعانى منها التنظيم الاقتصادى القومى نتيجة لتغلغل البيروقراطية فى كافة مجالات العمل الإنتاجى .

والوسيلة الأساسية التى يعتمد عليها مدخل التخطيط للتنمية (إلى جانب التخطيط المركزى الشامل) هو خلق قطاع عام قوى ومسيطر تؤول إليه مشروعات الإنتاج والخدمات ويمارس تنفيذ خطة الدولة فى مجال التنمية الاقتصادية ، وتتفاوت درجة سيطرة القطاع العام باختلاف فلسفة الدولة ونجد فى هذا الصدد فلسفات أساسية هى :

١ ــ القطاع العام يمارس وحده كل شئون الإنتاج والخدمات دون أن يكون للنشاط الخاص أى إسهام فى العمل الإنتاجى .

٢ ــ أن يتمركز القطاع العام فى قطاعات الإنتاج والخدمات الحيوية تاركاً للنشاط الخاص مجالات الإنتاج والخدمات الأقل أهمية وذات التأثير المحدود فى خطط التنمية .

٣ ــ أن يشترك القطاع العام والقطاع الخاص فى تنفيذ خطط التنمية بدرجات متقاربة .

الإدارة وعملية التنمية الاقتصادية

من استعراضنا السابق لمفاهيم ونماذج ومداخل التنمية الاقتصادية اتضح لنا أن إحداث رفع فى مستويات الإنتاج وتحسين دخول الأفراد عملية شاقة ومستمرة تتطلب توافر عناصر الإنتاج الأساسية من مواد . وعمل . ورأس المال بالإضافة إلى توافر الأسواق الكافية لامتصاص ناتج العمليات الإنتاجية ، إلا أنه يتضح لنا أيضاً وبصورة قاطعة أن هناك عنصراً أكثر أهمية وخطورة فى تقرير مصير التنمية أيًّا كان المفهوم السائد عنها . وبغض النظر عن المدخل المستخدم لإحداثها . ذلك العنصر هو . . الإدارة العلمية . فالإدارة هى العنصر الحركى الموجه لعناصر الإنتاج الأخرى والذى يحدد فاعليتها وكفاءتها إلى أبعد مدى .

وتنبع أهمية الإدارة فى عملية التنمية الاقتصادية من قدرتها على مسايرة التغيير والتطور فى ظروف الإنتاج وفى البيئة المحيطة من ناحية . والقدرة على الابتكار والتجديد من ناحية أخرى . إن الإدارة لديها القدرة على التنبؤ باحتمالات المستقبل والإعداد لتلك الاحتمالات مقدماً . كذلك تستطيع الإدارة أن تؤثر فى الموقف الذى يواجهها والعمل على تغييره فى الاتجاه الذى يحقق أهدافها المحددة .

إن مجرد توافر عناصر الإنتاج الأساسية ليس كافياً لتحقيق النمو الاقتصادى المطلوب . بل المطلوب وجود القدرة على تحريك هذه العناصر وتوجيه استخدامها واستخلاص أقصى عائد ممكن منها بالاستناد إلى أساليب الإدارة العلمية الحديثة . ولعل الدليل على هذا القول أن المعونات الاقتصادية التى دأبت دول كبرى كالولايات المتحدة الأمريكية على تقديمها للدول النامية قد عجزت بشكل عام عن تحقيق نمو حقيقى وتحسين فعلى فى اقتصاديات تلك الدول لأسباب مختلفة أهمها عدم وجود القيادات الإدارية الوطنية القادرة على استثمار تلك المعونات واستغلالها استغلالاً منتجاً .

إن تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية يتطلب العمل على حصر موارد المجتمع وتنميتها وتوزيعها على مجالات الإنتاج المختلفة بطريقة تحقق أقصى عائد للمجتمع . ومن ثم فإن العبء الحقيقى لعملية التنمية يقع على عاتق الأفراد المسئولين عن توجيه ومتابعة الاستخدام الفعلى للموارد الإنتاجية المتاحة . وحيث تتولى الإدارة فى المشروعات المختلفة مسئولية استغلال الموارد المتاحة لها وتحقيق أهداف الإنتاج المقررة . فإنها فى حقيقة الأمر هى المسئول الفعلى عن تحقيق التنمية الاقتصادية .

إن الإدارة تخطط . وتنظم . وتراقب جهود الأفراد فى المشروع . كما تخطط وتنظم وتراقب استغلال المواد ورؤوس الأموال المتاحة وتعمل على إحداث التفاعل المطلوب بين تلك العناصر بطريقة تحقق أقصى إنتاجية .

التطوير الإدارى كمدخل للتنمية الإقتصادية

استناداً إلى العلاقة العضوية المؤثرة بين الأداء الإدارى من ناحية ، وبين مستوى التقدم الاقتصادى من ناحية أخرى . فإن تياراً رئيسيًّا من الفكر الحديث

فى موضوع الإنماء الاقتصادى يتجه إلى استخدام التطوير الإدارى وتحسين مستوى الأداء للمديرين كوسيلة أساسية لكسر حلقة التخلف وتهيئة المناخ اللازم للانطلاق فى خطط التنمية .

وتشمل عملية التطوير الإدارى محاور ثلاثة هى :

١ — تنمية المعلومات والمعارف الإدارية .

٢ — تنمية الأفراد .

٣ — تطوير المناخ .

١ — تنمية المعارف والمعلومات الإدارية وذلك من خلال :

— تشجيع تيار من البحث العلمى الجاد لتوصيف وتحليل الأوضاع والأساليب والإنجازات الإدارية السائدة وتقييمها .

— توفير تيار متدفق من المعلومات عن النشاط الإدارى الجارى وظروف الأداء ومعوقاته التنظيمية والمناخية .

— تطوير نظم وأساليب تعليم الإدارة لتوفير الإمكانيات الضرورية لإعداد أجيال متجددة من المديرين الأكفاء :

٢ — تنمية الأفراد الممارسين للوظائف الإدارية من خلال :

— تخطيط عملية التنمية المتكاملة للأفراد الإداريين ، وذلك بالاختيار العلمى السليم ، والإشراف والتوجيه ، والتدريب المنظم ، والتقييم الموضوعى والتثقيف المستمر .

— الارتفاع بمستوى التطبيق الإدارى بتقديم خدمات البحوث والاستشارات الإدارية بشكل منظم ودقيق .

— تخطيط عمليات التدريب والإعداد للمديرين على المستويات التنظيمية المختلفة بدرجات متناسبة .

— تنمية تيار مستمر من البحوث العلمية الجادة الهادفة إلى مساعدة الإدارة على اكتشاف الأنماط التنظيمية الأكثر تناسباً مع ظروف العمل وطبائع الأفراد .

— من خلال التدريب والبحث والاستشارة يتم توجيه المديرين إلى ممارسة العمليات التنظيمية الآتية بشكل أفضل وأدعى إلى خلق المناخ التنظيمى المساعد

على تنمية العلاقات بين أعضاء التنظيم إيجابياً :

* عمليات القيادة .
* عمليات الاتصال .
* عمليات اتخاذ القرارات .
* عمليات التحفيز وإثارة الدوافع .
* عمليات التقييم وتحديد الكفاءة .

٣ – تبسيط المناخ المحيط بالتنظيم الإدارى :

– إعادة تشكيل التنظيم العام للجهاز الإنتاجى على أساس أن وحدة الإنتاج الرئيسية – وهى نقطة الارتكاز فى التنظيم العام – لها شخصية مستقلة وحرية فى العمل والتصرف تحت إشراف ومتابعة من مركز التنظيم العام . ومن ثم يكون مبدأ التنظيم هو استقلال الوحدات الأساسية ومركزية الإشراف والتقييم .

– تبسيط الإطار العام المحيط بالوحدات الإدارية وذلك بتقليل المستويات والحد من الازدواج والتكرار فى أجهزة التخطيط والإشراف . كذلك يتمثل تبسيط المناخ فى إعادة صياغة القوانين واللوائح المؤثرة على أنشطة الإنتاج والخدمات بحيث تحتوى على قواعد عامة مرنة على أن تترك للوحدات الإنتاجية سلطة وضع لوائحها التفصيلية فى إطار تلك اللوائح العامة .

إن الاتجاه السائد الآن فى كثير من الدول النامية يؤكد أهمية التنمية الإدارية المتكاملة كوسيلة هامة نحو إحداث التنمية الاقتصادية الشاملة . وأصبح إعداد وتدريب المديرين يفوق فى أهميته مشكلة التكوين الرأسمالى ومحاولة اجتذاب الاستثمارات وتبلور كل هذا الجهد فى إنشاء معاهد ومراكز التنمية الإدارية القومية فى عديد من تلك الدول واعتبار جهد التطوير الإدارى عملاً إنتاجياً بالدرجة الأولى .

الصفة الحضارية للإدارة

« الإدارة » ظاهرة حضارية تتشكل طبقاً لخصائص وصفات ومعتقدات المجتمع وتتأثر بعناصر حضارية إلى حد بعيد . إن المنطق العام للإدارة هو أنها وظيفة اجتماعية تنظم عملية تحقيق الأهداف من خلال أساليب وإجراءات منظمة

ومبرابطه . وهذا المنطق واحد لا يختلف من مكان لآخر فى العالم . ولكن المفاهيم والفلسفات والمبادئ التى يستند إليها المديرون فى أداء وظيفتهم الإدارية تختلف وتتباين باختلاف البيئة الحضارية التى يعيشون فيها .

من ذلك نستطيع وصف الإدارة بأنها نتاج الحضارة التى توجد فيها . ومن ثم فإن أنماط السلوك الإدارى ومعايير قياس هذا السلوك تختلف من مجتمع لآخر . ويتأثر الفكر الإدارى فى المجتمع بخصائص الثقافة العامة وبالتالى تختلف الآراء والاتجاهات وتتعدد أساليب الأداء ووسائل حل المشكلات طبقاً لما يسيطر على المجتمع من معتقدات وعادات وتقاليد .

ويؤدى بنا هذا المنطق إلى ضرورة رفض عمليات استيراد الأفكار والأساليب الإدارية من مجتمع معين ومحاولة تطبيقها بلا تعديل فى مجتمع آخر . إن النظم الإدارية تنبع من واقع المجتمع . مشكلاته وإمكانياته . وبالتالى تنعكس هذه الصفة الحضارية للنظم الإدارية على محاولات إعداد وتنمية القيادات الإدارية فى كل المجتمعات النامية .

إن اختلاف الحضارات الإنسانية وتباين الثقافات فى المجتمعات يؤدى إلى فروق جوهرية بين النظم الإدارية فيها من حيث :

١ – الأهداف الحقيقية للإدارة وتلك تتراوح من تحقيق أقصى ربح لصاحب رأس المال فى بعض المجتمعات ، إلى تحقيق أفضل خدمة للمواطنين بغض النظر عن الربح فى مجتمعات أخرى .

٢ – المفاهيم الإدارية الأساسية ومدى اقتناع الإدارة بحيوية عناصر العملية الإدارية . ففى بعض المجتمعات نلمس اقتناعاً كبيراً بالتخطيط بعيد الأجل والتنبؤ باحتمالات المستقبل ، بينما يعتبر هذا الاقتناع فى مجتمعات أخرى ضرباً من استقراء الغيب والدخول فى متاهات اللا معلوم وتلك أمور لا يقرها الدين مثلا .

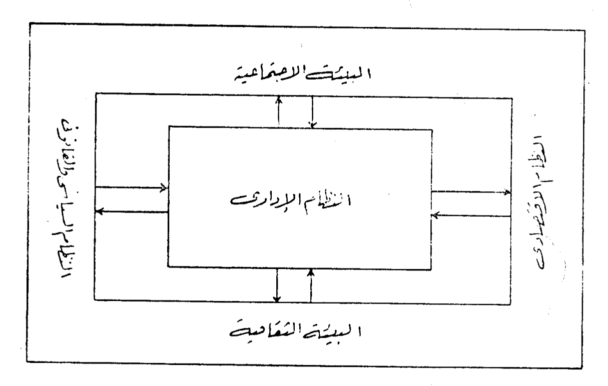
٣ – تناقض الرأى ومن ثم اختلاف الأداء بالنسبة للموضوعات الآتية :

– المركزية أو اللامركزية .

– التوسع فى الأعمال أو تفضيل العمل المستقر .

- التجديد والتطوير .
- البحث العلمى كأساس للعمل .
- قبول مشاركة الآخرين .
- الإيمان بأهمية الرأى العام .
- المنافسة ومدى تقبلها .
- الرغبة فى تنمية المرؤوسين .

إن تلك الاختلافات الحضارية تنعكس على مفاهيم الإدارة وسياساتها ومن ثم تؤثر تأثير مباشراً على أساليبها فى الأداء ونتائجه . ومن ناحية أخرى ، فإن سياسات الإدارة وأساليبها فى العمل تؤثر بالتالى فى المجتمع وتعمل على تغيير وتعديل خصائصه . ومن ثم نجد أن النظام الإدارى يكون فى تفاعل مستمر مع المناخ الحضارى المحيط كما يتضح من الشكل التالى :



وقد أنتجت الحضارات المختلفة التى تسود العالم الآن نظماً إدارية مختلفة وضعت موضع التطبيق وأحدثت درجات متباينة من النجاح فى خطط التنمية فى مجتمعاتها .

وتتركز الفروق بين النظم الإدارية أساساً فى الأبعاد الآتية :

١ — أسس اختيار المديرين وتقييمهم .

٢ — أسس توزيع السلطة بين المديرين فى التنظيم الإدارى للوحدة الإنتاجية .

٣ — طبيعة العلاقة بين الوحدة الإنتاجية الأساسية وسلطات التخطيط والإشراف المركزية (إن وجدت) .

٤ — درجة الأخذ بالمفاهيم والأساليب الإدارية المتطورة فى اتخاذ القرارات .

خلاصة :

يمكن أن نركز أهم الأفكار التى وردت فى هذا الفصل فيما يلى :

١ — إن التنمية الاقتصادية ظاهرة تسود كثير من المجتمعات فى العالم وتمثل هدفاً تسعى إليه هذه المجتمعات رغبة فى تحقيق مستويات أفضل للحياة بها .

٢ — إن التنمية الاقتصادية عملية مستمرة تمر بمراحل مختلفة تتطلب كل منها مقومات مختلفة من عناصر الإنتاج الأساسية . كما تتطلب كل منها ظروفاً مناخية مناسبة . كذلك فإن كل مرحلة من عملية التنمية تمثل نقطة الانطلاق للمرحلة التالية .

٣ — إن آثار التنمية الاقتصادية لا تظهر فجأة ولكنها تحتاج إلى فترة من الزمن حتى تحدث التغيير المطلوب فى مستويات الإنتاج وأساليب المعيشة .

٤ — يتفاعل عدد من العوامل فى إحداث التنمية الاقتصادية . وتعتبر الإدارة أحد تلك العوامل وأكثرها أهمية وحيوية .

٥ — إن مداخل مختلفة لإحداث التنمية الاقتصادية كانت موضع التجريب المستمر عبر تاريخ الدول النامية ، وكلها اتخذت من المنطق الاقتصادى القائم على فكرة التكوين الرأسمالى منطلقاً لتحقيق التنمية مما يقلل من احتمالات نجاح تلك المداخل .

٦ – إن المدخل الإدارى للتنمية يركز على ضرورة إعداد المديرين وتدريبهم وتطوير المناخ المحيط بما يهئ الانطلاق الصحيح لجهود التنمية .

إن معدل التقدم فى خطط التنمية الاقتصادية يعتمد إلى حد كبير على نظم الإدارة السائدة وأنماط السياسات الإدارية موضع التطبيق .

الباب الثانى

السياسات الإدارية

MANAGERIAL POLICY

- مقدمة
- دور الإدارة العليا وأهمية السياسات الإدارية
- الإدارة والمناخ العام للمشروع .
- الاستراتيجية والتخطيط بعيد المدى
- السياسات الإجرائية
- نماذج للسياسات الإدارية الوظيفية
- تقييم الأداء الكلى للإدارة

مقدمة

السياسات الإدارية هى تلك المجموعات من القواعد والتوجيهات التى تصدرها الإدارة العليا للمشروع لترشد العاملين فى أداء وظائفهم وتتخذ أسساً ومعايير فى اتخاذ القرارات .

وتتأثر الإدارة العليا فى وضعها لتلك السياسات بالظروف العامة المحيطة بالمشروع (أو ما نطلق عليه المناخ) كما تتأثر أيضاً بالأوضاع والخصائص الذاتية للتنظيم . ومن ثم فإن تحليل خصائص المناخ وتفهم الأوضاع التنظيمية الداخلية من الأعباء الأساسية للإدارة العليا فى المشروعات الحديثة .

وانطلاقاً من السياسات الإدارية . تشرع الأجهزة الإدارية المتخصصة فى رسم استراتيجيات محددة لأنشطة المشروع تحدد الأساليب الدقيقة التى تلجأ إليها الإدارة للإفادة من الموارد المتاحة لها بشكل أمثل . كذلك تعد الخطط بعيدة المدى فى ضوء تلك السياسات والاستراتيجيات .

ويناقش الباب الحالى أهمية السياسات الإدارية ودور الإدارة العليا فى إعدادها. ثم ينطلق إلى تحليل أثر المناخ والأوضاع التنظيمية على عملية بناء السياسات الإدارية . مع تحليل للأفكار المتصلة بالتخطيط بعيد المدى وعلاقته بالاستراتيجيات الإدارية .

ونقدم فى ختام هذا الباب نماذج تحليلية لعدد من السياسات الإدارية . وعرضاً تفصيليا لنظم مراجعة الإدارة Management Audit باعتبارها وسيلة تقييم الأداء الكلى والحكم على سلامة السياسات ونجاح الخطط والاستراتيجيات .

الفصل الأول

دور الإدارة العليا وأهمية السياسات الإدارية

The Role of Top Management And
The Importance of Company Policy

« إن كل جزء فى التنظيم يجب أن يكون انعكاساً
لأهداف وسياسات المشروع ، وإلا يصبح بلا معنى
ومن ثم يمكن الاستغناء عنه ».

مقدمة للسياسات الإدارية

إن الرئيس الأعلى لأى منظمة (شركة أو مؤسسة أو أى مشروع آخر) يجب أن تتوفر فيه صفات وخصائص القائد الذى يعلم كل شىء عن أجزاء المنظمة التى يديرها ، وكذلك يحيط بأنواع العلاقات المتداخلة بين تلك الأجزاء . ويعلم رئيس المنظمة أيضاً أن تخلف أى جزء منها فى عمله لاشك يؤثر على قدرة المنظمة كلها ، حيث إن هذا الفشل الجزئى يمتد ليشمل بقية الأجزاء ويتسبب فى انهيار الكفاءة الكلية . ويمارس هذا الرئيس رقابته على الأداء من خلال أدوات رقابية مختلفة يسيطر عليها بنفسه أو يصل إليها من خلال معاونيه ، ومن ثم يستطيع أن يعدل من اتجاه العمليات فى المنظمة ويؤثر فى أداء كل جزء فيها وصولاً إلى الأداء الأمثل Optimum Performance .

ولابد أن ندرك أن النشاط الجارى فى أى منظمة ليس غاية فى ذاته ، بل إن هناك أهدافاً ونتائج محددة يبغى رئيس المنظمة تحديدها من خلال هذا النشاط .

ويهتم العاملون بالمنظمة عادة بأساليب العمل الداخلية والظروف الذاتية للمنظمة مثلهم فى ذلك مثل رئيسها الذى يولى اهتمامه (إضافة إلى ذلك) إلى المناخ المحيط Environment ، بل ويحاول أيضاً أن يتنبأ بأوضاع ذلك المناخ فى المستقبل .

ورئيس المنظمة إذ يمارس تلك المهام يماثل تماماً قائد الطائرة الذى يدرك أنها عبارة عن مجموعة من الأجزاء إلا أن النجاح والسلامة فى طيرانها يتوقف على الأداء المتكامل المتناسق لتلك الأجزاء جميعاً والانتظام الداخلى لمكوناتها بالإضافة إلى مناسبة الظروف الخارجية التى تطير فيها . وقبل إقلاع الطائرة لابد أن يتوفر لدى قائدها معلومات أساسية عن المسار الذى ستتخذه فى رحلتها وتقدير صحيح لأنواع المعوقات التى يمكن توقعها فى ذلك المسار حتى يتم تفاديها . كذلك يحصل قائد الطائرة على تقديرات للأحوال الجوية واتجاهات الرياح وسرعتها . أى أن قائد الطائرة يحصل قبل الإقلاع على معلومات تتعلق بالجوانب الحيوية الآتية :

١ ـ الهدف المحدد
٢ ـ الإمكانيات المخصصة للرحلة (المساعدين ، الفنيين . . .)
٣ ـ المناخ المحيط (وتقديرات للتغيرات المنتظرة فيه) .
٤ ـ خطة الطيران (المسار ، الارتفاع ، السرعة . . .) .

وقبل أن يقلع لابد لقائد الطائرة أن يحصل على موافقة الرقابة الأرضية للطيران التى تعلم خطته وهدف رحلته ، والتى لابد له من الرجوع إليها لإحداث أى تعديل فى مساره أو خطته عموماً . نفس هذا الموقف يجد رئيس أى منظمة نفسه فيه . إنه يعمل لتحقيق أهداف محددة (قد يشارك هو فى اختيارها) ، وتخصص له موارد محدودة (قد تكون أقل من اللازم ويطالب هو بتنميتها وزيادة كفاءتها) ، وهو يمارس عمله فى ظل إطار متكامل من الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية يكوّن ما نسميه « المناخ » . كذلك هو يبلور أهدافه وإمكانياته فى شكل خطط واستراتيجيات يعدلها ويطورها حسب التغير فى الظروف المحيطة . وأخيراً فرئيس المنظمة (شأنه فى ذلك شأن قائد الطائرة) يعمل تحت رقابة أجهزة وهيئات رقابية مختلفة تتابع نشاطه وتقيم إنجازاته وتحدد مدى كفاءته . ولابد من الرجوع إلى هيئات إشرافية عليا للحصول على موافقتها بتعديل الأهداف أو تغيير الاستراتيجيات .

إن الشركة (المنظمة) حين تبدأ أوجه نشاطها المختلفة سعياً لتحقيق الأهداف المحددة تفاجئ بتغييرات فى المناخ . وبعض تلك التغييرات يمكن للإدارة أن

تعالجها بتعديلات فى عمليات المنظمة دون تغيير أساسى فى الخطط الاستراتيجية . والبعض الآخر من التغييرات المناخية يتطلب لمواجهته ضرورة إدخال تعديلات على خطط المنظمة الاستراتيجية ، وقد تضطر المنظمة فى بعض الأحيان إلى تغيير أهدافها .

بنفس المنطق فإن قائد الطائرة يجد نفسه فى مواقف تتغير فيها ظروف الطيران بحيث يكون من الضرورى إدخال تعديلات تتفاوت حدتها حسب نوع التغير فى الظروف .

وقد اختار المؤلفان مثال الطائرة ودرجة الشبه بين أعمال قائدها من ناحية وبين رئيس المنظمة من ناحية أخرى لسببين : الأول أن عملية تطوير وتنمية صناعة الطائرات ومهنة الطيران قد تدرجت فى مسار مواز تقريباً لعملية تنمية وتطوير مبادىء ومفاهيم الإدارة الحديثة . والسبب الثانى (والأهم) أن هذا المثال يسمح بإدراك الفرق بين مشكلات الإدارة العليا فى الدول المتقدمة من ناحية ومشكلاتها فى الدول النامية من ناحية أخرى . إن رئيس شركة فى إحدى الدول المتقدمة يمكن تمثيله بقائد مدرب تدريباً عالياً يقود طائرة حديثة متطورة فى رحلات بعيدة المدى تطوف حول العالم . وفى أثناء طيرانها يتوافر للطائرة كل المعدات والآلات الحديثة ، ويتوفر لها عوامل الصيانة والمراجعة المستمرة ، كما أنها تكون مجهزة بآلات تغذى قائدها بمعلومات مستمرة ومتجددة عن مستوى الأداء وتنذره بالتالى إلى احتمالات الخلل أو الخطأ فى بعض الأجزاء . ومن ثم يستطيع القائد أن يتخذ قرارات سريعة لتصحيح الأوضاع وتفادى الأخطاء والانحرافات . أى أن قائد الطائرة الحديثة يعمل فى إطار نظام كامل للمعلومات يوفر له الأساس الصحيح لاتخاذ القرارات السليمة . كذلك فإنه قبل إقلاع الطائرة تتوفر عادة الإمكانيات والمعلومات التى تجعل تخطيط الرحلة تخطيطاً متكاملاً وشاملاً عملية ممكنة ويسيرة . وتعمل مصادر المعلومات المتجددة طوال الرحلة على تنبيه القائد بكل التغييرات المحتملة فى ظروف الطيران مما يساعده على إدارة الرحلة بكفاءة عالية وبأقل قدر من التدخل من جانب أجهزة الرقابة الأرضية .

على العكس من ذلك فإن أغلب المنظمات والمؤسسات فى الدول النامية تماثل

حالة الطائرات القديمة التى كانت تستخدم فى الثلاثينات . فهى تحتوى على آلات ومعدات قديمة وغير متكافئة مع متطلبات العصر . كذلك فهى تعانى من تخلخل نظام المعلومات وعدم قدرته على توفير كل البيانات اللازمة بدقة كافية أو فى الوقت المناسب . ومن ثم نجد القائد فى تلك الحالة يعتمد فى قراراته على « الخبرة » أو على « الإحساس » وليس على القياس العلمى السليم للأمور . وفى تلك الظروف فإن قدرة القائد على التنبؤ بالأحوال المناخية والتعامل معها تصبح محدودة إلى درجة بعيدة ، ومن ثم نجد اعتماده على المصادر الخارجية للمعونة يزيد وكل تلك الأمور تجعل التنبؤ بالنتائج صعب وغير دقيق وينتهى الأمر بتدخل واضح من جهات الإشراف والرقابة لوضع الأمور فى نصابها ، ومع كل تدخل جديد تزداد الصورة اختلالا .

ففى كثير من الدول النامية تمارس الإدارة فى المنظمات المختلفة أعمالها فى ظروف غير مواتية تتمثل فيما يلى :

١ — نقص الموارد الأساسية وتهالك المتاح من إمكانيات مادية .

٢ — تخلف الأساليب والطرق المستخدمة لأداء العمليات الأساسية .

٣ — نقص المعلومات وعدم القدرة على توصيل المتاح منها بالجودة المطلوبة أو فى الوقت المناسب .

٤ — تعدد جهات الإشراف والرقابة وتداخلها .

كل تلك الأمور تنعكس على الإدارة فى المشروعات المختلفة فنجدها تعانى من أمراض وعيوب أساسية أهمها :

١ — عدم وضوح الأهداف وتناقضها .

٢ — عدم القدرة على التخطيط بعيد المدى وتخلف مفهوم التخطيط عموماً .

٣ — الارتكان إلى أشكال من التنظيمات الإدارية غير المتناسبة مع متطلبات العمل واتصافها أساساً بالجمود وعدم القابلية للتطور .

٤ — عدم القدرة على التنبؤ الدقيق ومن ثم فإن أهم أساليب الرقابة الشائعة هى الرقابة بعد الأداء وهدفها تصحيح الأخطاء (إن أمكن) وليس الرقابة المانعة التى تقى من الخطأ وتمنع الانحراف .

٥ — الاعتماد على التقدير الشخصى فى الإحساس بالمشكلات واستخدام معايير غير موضوعية فى الحكم على الأمور واتخاذ القرارات وتقييم النتائج.

ولا بد لنا من الإشارة إلى أن هناك بالدول المتقدمة شركات ومؤسسات تعانى من نفس الأمراض والعيوب الإدارية السائدة فى الدول النامية . كذلك توجد بتلك الأخيرة شركات ومؤسسات تستخدم أحدث أساليب الإدارة وتعمل وفقاً لنظم وفلسفات إدارية متطورة وفعالة . ولكن المنطق الأساسى الذى يرتكز عليه هذا الكتاب أن هناك فروقاً أساسية وواضحة بين السياسات والاستراتيجيات الإدارية وأساليب التخطيط فى كل من الدول المتقدمة والدول النامية . إذ تتصف تلك الأخيرة بصعوبة التنبؤ بالمناخ الإدارى ، وقصور مصادر المعلومات . وزيادة التدخل من جهات الإشراف والرقابة فى أعمال الإدارة .

وسوف نعالج فى الفصل التالى موضوع المناخ الذى تعمل فيه المنظمة والخصائص الحضارية لها والتى تنعكس بشكل واضح على السياسات الإدارية لها . أما الجزء الباقى من الفصل الحالى فستتجه فيه إلى تحليل معنى السياسة الإدارية وأهمية تكوين سياسات رئيسية للمنظمة .

تعاريف أساسية :

قبل الاستطراد فى تحليل ماهية السياسات الإدارية يحسن أن نورد فيما يلى التعاريف التى سيتكرر استخدامها فى هذا المجال :

١ — السياسات الرئيسية Major Policies

وهى تتعلق بالطبيعة الأساسية للمنظمة (الشركة) . من حيث خصائصها المميزة والاتجاه الأساسى لتحركها . وتوفر تلك السياسات الرئيسية الإطار العام الذى يمكن فى ضوئه تحديد أهداف المنظمة .

٢ — الأهداف Objectives

الأهداف هى التى تحدد النتائج المرغوب أن تصل إليها المنظمة فى فترة زمنية مستقبلة . ويعبر عن الأهداف عادة فى شكل كمى (مثال ذلك جنيهات أو تواريخ زمنية) .

٣ — الاستراتيجية Strategy

الاستراتيجية هى المدخل أو الأسلوب الذى يتم اختياره لتتحقق من خلاله الأهداف المحددة . ويعتبر إعداد الاستراتيجيات من المراحل الحيوية فى سبيل التخطيط طويل الأجل . وبالتالى فإن استراتيجية المنظمة توضح فى تفصيل كيف يتسنى لها أن تنتقل من حيث هى قائمة إلى حيث يجب أن تكون فى تاريخ مستقبل .

٤ — السياسات الإجرائية Operating Policies

السياسات هى إرشادات لاتخاذ القرارات . وتنبع السياسات الإجرائية للمنظمة من أهدافها واستراتيجياتها وطبيعة التنظيم القائم بها .

إن دراسة السياسات الإدارية تفترض دراسة سابقة لأساسيات الإدارة توفر معلومات رئيسية عن مبادئ الإدارة ومجالاتها الوظيفية كالتسويق . والتمويل . والإنتاج . وإدارة الأفراد . ومن ثم تصبح السياسة الإدارية بمثابة محاولة لإحداث التكامل بين تلك المجالات الوظيفية وبالتالى تساعد المنفذين فى أداء أعمالهم وترشدهم إلى تبصر وجهة نظر الإدارة العليا للمنظمة .

ودراسة السياسات الإدارية لا تفيد فقط رجال الإدارة العليا . بل إن كثيرين ممن يشغلون وظائف الإدارة الوسطى وغيرها من المستويات المساعدة يجب عليهم تفهم سياسات الإدارة والتعرف على أهدافها . إن إدراك هدف المنظمة وغرضها الرئيسى يساعد القائمين بالأعمال سواء من مديرى الإدارات ورؤساء الأقسام أو غيرهم من الإخصائيين على تبين الطريق الصحيح للأداء ويقلل من احتمالات الفشل أو الانحراف .

مسئوليات الرئيس الإدارى

إن الرئيس الأعلى للجهاز الإدارى فى منظمة ما يختص أساساً بالجوانب الآتية من العمل :

١ — يختص الرئيس (بالتعاون الوثيق مع مجلس الإدارة) **بتوضيح السياسات الأساسية** للمنظمة .

٢ – يختص الرئيس (بالتعاون الوثيق مع مجلس الإدارة ومعاونيه من أفراد الإدارة العليا) **بتحديد أهداف المنظمة والأغراض الحيوية** التى تعمل من أجلها

٣ – يختص الرئيس (بالتعاون الوثيق مع معاونيه من أفراد الإدارة العليا) **بوضع الاستراتيجيات والخطة طويلة الأجل** الهادفة إلى تحقيق أغراض المنظمة .

٤ – يختص الرئيس **بتنمية التنظيم الفعال** الذى يستطيع تنفيذ خطة المنظمة .

٥ – يختص الرئيس (بمعاونة أفراد الإدارة العليا) **بتنمية السياسات الإجرائية** التى ترشد الأداء وتقلل من عبء اتخاذ القرارات عن الإدارة العليا بنقل سلطاته إلى المستويات الإدارية الساعدة .

٦ – يمارس الرئيس **الرقابة** على عمليات المنظمة **وحل المشكلات** التى تواجهها .
وتختلف درجة انشغال الرئيس فى هذه الأمور وفقاً لفلسفته الإدارية ومدى إيمانه بالمركزية أو اللامركزية .

السياسات الرئيسية للمشروع

تتعدد مستويات السياسات الإدارية . والنوع الأساسى منها يطلق عليه «السياسات الرئيسية» حيث إنها تمثل الإطار العام الأساسى الذى يتم فى ضوءه تحديد الأهداف والاستراتيجيات والسياسات الإجرائية . وتكون السياسات الرئيسية عادة فى شكل تعبير عن الغرض الحيوى الذى قامت من أجله المنظمة . فعلى سبيل المثال قد تعبر إحدى الشركات عن سياستها الرئيسية كما يلى :

« إن هذه الشركة سوف تكون رائدة فى صناعة كل أنواع المنسوجات ومن ثم الملابس الجاهزة وسوف تبقى إدارتها بالكامل فى أيدى وطنية » .

من هذا نرى أن السياسة الرئيسية توفر التوجيه والإرشاد للمنظمة إذ تحدد لها ما يجب عمله وأين تتجه بنشاطها . وفى ضوء هذه السياسة الرئيسية يمكن أن تتحدد الأهداف . وهنا يجب أن يتضح لنا بجلاء الفرق بين السياسة الرئيسية من ناحية وبين الهدف من ناحية أخرى، فالسياسة الرئيسية هى مجموعة القواعد التى يسترشد بها متخذ القرارات ، بينما الهدف هو النتيجة التى يبغى الوصول إليها من وراء قراره .

إن السبب فى قيام المشروعات الاقتصادية هو أن تنتج وتبيع سلع أو خدمات . فإن كانت تلك المشروعات مملوكة ملكية خاصة فإن سبباً إضافياً لقيامها هو الحصول على الأرباح لأصحاب رأس المال . كذلك الحال بالنسبة للمشروعات العامة (المملوكة للدولة) فإن أحد عناصر سياساتها الرئيسية قد يكون تحقيق الربح (أو الفائض) ، ولكن فى مثل تلك الأحوال فإن اعتبار الربح لا يطلب لذاته وإنما ليكون بمثابة مقياس للكفاءة ومصدر للتمويل وإعادة الاستثمار . لذلك فإنه لاعتبارات قومية قد تنص سياسات المشروعات العامة على استمرار النشاط بغض النظر عن عامل الربح .

أى أنه فى المشروعات العامة تتضح خاصية أساسية هى أن السياسات الرئيسية (ومن ثم الأهداف) لاتوضع بمعزل عن المناخ العام للدولة ، بل يتم التوصل إلى تلك السياسات باستقراء الطبيعة العامة للتنظيم الاقتصادى والسياسى والتركيب الاجتماعى فى الدولة .

وبصفة عامة . فإن « **سياسة الأرباح** » تمثل أحد مظاهر السياسات الرئيسية للمشروعات الاقتصادية التى يجب أن تجد اهتماماً جادا وتعبيراً صحيحاً فى شكل إقرار لمبدأ تحقيق أقصى ربح Maximum Profits أو أدنى خسارة Minimum Losses وبأسلوب يتناسق مع السياسات الرئيسية الأخرى للمشروع .

وثمة سياسة رئيسية أخرى فى المشروعات الاقتصادية تتعلق بأنواع المنتجات (أو الخدمات) التى سيعمل المشروع على إنتاجها وتقديمها للبيع فى السوق . وقد تركز « **سياسة المنتجات** » على التخصص فى نوع معين أو تنويع الإنتاج بعرض تشكيلات متكاملة أو متنافسة من المنتجات .

وقد تقوم « سياسة المنتجات » على أساس التكامل الأفقى حيث تعمل الإدارة على تنويع إنتاجها أفقياً بإنتاج أشكال وأنماط مختلفة من المنتجات المتماثلة ، أو المكملة لبعضها . كذلك قد تتبنى « سياسة المنتجات » . فكرة التكامل الرأسى حيث تهدف الإدارة إلى استكمال عملية الإنتاج منذ الحصول على المادة الخام وكافة مراحل التصنيع حتى تصل إلى المنتج النهائى .

ومثال ثالث للسياسات الإدارية الرئيسية يتصل « **بالسياسة التنافسية** » للمشروع

حيث تحاول أن تحدد المكان أو المركز الذى يجب أن يحتله المشروع فى الصناعة التى يعمل بها. فقد تكون « السياسة التنافسية » هادفة إلى تكوين مركز احتكارى للمشروع يقوم على الحد من المنافسة والانفراد بالسوق، أو على تشجيع المنافسة والإفادة من ثمرات التنافس لخلق أسواق جديدة واكتساب نوعيات جديدة من المستهلكين .

ومن أمثلة السياسات التنافسية أن تحاول إحدى الشركات الإبقاء على مركزها النسبى بين الشركات المتنافسة فى صناعة معينة من خلال معدل لزيادة المبيعات يتناسب مع المعدل العام لنمو الصناعة .

ويرتبط بتشكيل « السياسة التنافسية » للمشروع مفهوم الإدارة وفلسفتها . ففى بعض الأحيان نجد الإدارة تؤمن بأن النمو growth هدف فى ذاته وأن الشركة يجب أن تنمو فى حجم أعمالها وأوجه نشاطها وإلا كان مصيرها التجمد والفناء . ومن ثم تقبل الإدارة على عمليات التطوير والبحث والابتكار وكل ما من شأنه إتاحة الفرصة للمشروع كى يحصل على ميزة نسبية تحقق له قصب السبق على غيره من المشروعات ، من ناحية أخرى فقد تتجه الشركة إلى « سياسة تنافسية » تقوم على عدم النمو وهى سياسة متناسبة مع أهداف البقاء الطويل والأرباح المتزايدة وذلك إذا صاحبها استراتيجية نشطة فى المجال التسويقى والابتكار والتنويع للاحتفاظ بحجم المبيعات ثابتاً .

وتتعلق بعض « السياسات الرئيسية » بالنطاق الجغرافى لنشاط الشركة سواء من حيث قواعد الإنتاج أو مجالات البيع والتوزيع . فقد تقوم « السياسة الجغرافية » للشركة على أساس التمركز فى السوق المحلى والعمل على تغطيته بكثافة تامة . كما قد تحدد « **السياسة الجغرافية** » لنشاط الشركة الإنتاجى أو التسويقى حدوداً تتعدى نطاق الوطن وتنطلق إلى الأسواق المحيطة أو البعيدة .

كذلك لابد للسياسات الرئيسية من تحديد مستوى جودة الإنتاج للمنتجات التى تعرضها الشركة فى السوق . فقد ترى الشركة أن تتجه فى مجال الإنتاج الرفيع عالى الجودة وقد تفضل الاتجاه بالإنتاج إلى المستوى المتوسط الجودة . وكلا الأمرين تحدده « **سياسة الجودة** » التى تتبناها الإدارة وتعمل فى إطارها . وعلى سبيل المثال قد تكون سياسة الجودة بالنسبة لإحدى شركات الأثاث واحدة مما يلى :

- سياسة الإنتاج الرفيع للأثاث ذات الطرز الفريدة .
- سياسة الإنتاج العادى للأثاث النمطى .
- سياسة الإنتاج الشعبى للأثاث رخيص الثمن .

ويلاحظ أن كلا من تلك السياسات سوف يترتب عليها أسس مختلفة لتسعير المنتجات . ومنافذ توزيع مختلفة . واحتياجات رأسمالية مختلفة ونوعيات متباينة من القوى العاملة وإمكانيات تسويق خارجى مختلفة .

وتعتبر « **سياسة الملكية** » من السياسات الرئيسية فى النظم الاقتصادية الرأسمالية حيث توضح سياسة الشركة ما إذا كانت الملكية مقصورة على الأسرة التى أنشأت المشروع . أم يسمح لآخرين بالاشتراك فى الملكية . وهل يظل رأس المال مملوكاً بالكامل للمساهمين أم يترك لعامل الإقراض أن يغذى المشروع بمزيد من رأس المال . ويلاحظ فى تلك الحالات أن « سياسة الملكية » تتصل مباشرة بسياسات التمويل والاستثمار حيث تضع حدوداً لما يمكن أن يحصل عليه المشروع من رأس مال . وبالتالى نجد أن « سياسة الملكية » تؤثر تماماً على سياسات المنتجات وغيرها من السياسات الرئيسية .

أما فى المجتمعات الآخذة بنظام اشتراكى فى إدارة اقتصادها القومى فإن الدولة (أو القانون) هى التى تحدد سياسة الملكية الرئيسية فى البلاد . ففى مصر نجد أن السياسة العامة للدولة تحدد أن تكون مشروعات معينة مملوكة بالكامل للدولة (١٠٠٪ ملكية القطاع العام) مثل البنوك وشركات التأمين والصناعات الثقيلة والحيوية وصناعة النقل البحرى والطيران . كما تسمح الدولة بملكية القطاع الخاص فى مجالات أنشطة محددة مثل الصناعات الخفيفة والحرفية والتجارة الداخلية . كذلك تحدد السياسة العامة فى البلاد الاشتراكية حدود الملكية غير الوطنية فى المشروعات الخاصة . وبشكل عام فإن أغلب قوانين الاستثمار الأجنبى فى الدول النامية تنص على أن تتوزع الملكية بين رأس المال الوطنى رأس المال الأجنبى بنسبة ٥١٪ – ٤٩ ٪ .

وأخيراً فإن « **السياسة الاجتماعية** » للمشروع تمثل نمطاً آخر للسياسات الرئيسية وهى تعبر عن مدى المسئولية الاجتماعية التى تستشعرها إدارة المشروع وحدود

التزامها بالمعاونة فى تحمل تلك المسئولية . أى أن « السياسة الاجتماعية » للمشروع هى تعبير عن مدى ارتباط الإدارة بالمجتمع وإحساسها بمشكلاته من ناحية ، ومدى استعدادها للإسهام فى علاج تلك المشكلات أو التخفيف من حدتها من ناحية أخرى . وتتباين السياسات الاجتماعية للمشروعات من الحد الأدنى الذى يقوم على مجرد سداد الضرائب والالتزام بالقوانين العامة إلى محاولات إحياء المناطق التى توجد بها المشروعات وتشغيل العاملين ومد يد العون لتنمية المجتمع اقتصادياً وعلمياً وثقافياً . وليس من شك أن هناك مشروعات لا تستشعر أى التزام بمسئولية اجتماعية .

وفى البلاد ذات النظم الاشتراكية نجد أن النظام العام يفرض على المشروعات درجات من الإسهام فى العمل الاجتماعى : فعلى سبيل المثال نجد أن قانون المساهمة فى الأرباح فى مصر ينص على تخصيص نسبة معينة فى الأرباح للخدمات الاجتماعية المحلية قبل التوزيع بين العمال والمشروع .

ينبغى أن يكون واضحاً من التحليل السابق أن جماع السياسات الإدارية الرئيسية يحدد شخصية المنظمة وطبيعتها المميزة كما يراها المسئولون عنها وكما يجب أن تكون فى المستقبل . ومن أهم الخصائص التى يجب توفرها فى إعداد السياسات الرئيسية ما يلى :

١ — أن يسبق إعداد السياسات دراسات وبحوث تستهدف تحديد خصائص المنظمة وإمكانياتها وقدراتها المختلفة ، وكذلك نقاط الضعف فيها . كما تشمل تلك الدراسات المناخ الذى تعمل فيه المنظمة وعوامل التأثير فيه واحتمالات التغير المحتملة .

٢ — يجب أن تتمتع السياسات الرئيسية بالاستقرار أو الثبات النسبى . إن تغيراً ما فى السياسات الرئيسية يستتبع بالضرورة إحداث سلسلة من التغييرات فى الأهداف والخطط والاستراتيجيات . لذا فإن السياسة الرئيسية يجب أن تدرس بعناية فائقة وتصاغ ببراعة بحيث يقل الاحتياج إلى تعديلها . وليس يعنى هذا أن تتجمد السياسة الرئيسية وتصبح بمعزل عن التعديل . ولكن المقصود أن تكون التغييرات فيها متناسبة فقط مع التغييرات الجذرية فى ظروف المناخ أو التحولات الأساسية

فى ظروف الإنتاج أو أساليبه . ومن ثم قد يكون من المناسب أن تراجع الإدارة سياساتها الرئيسية على فترات معقولة (كل ثلاث أو خمس سنوات مثلا) .

٣ ــ يجب أن تكون السياسات الرئيسية معلومة لجميع العاملين بالمنظمة والذين تتضمن واجباتهم اتخاذ القرارات . إن قصر معرفة السياسات الرئيسية على كبار العاملين من أفراد الإدارة العليا يسبب تناقضات خطيرة فى أنواع القرارات التى يتخذها المساعدون وقد يترتب عليها مضار مؤثرة بمصالح المشروع . إن الإعلام عن السياسات الرئيسية يجب أن يمتد ليشمل العاملين بل والمتعاملين مع المنظمة حيث إن هذه المعرفة تيسر للمشروع فرص التعامل الفعال معهم وتقلل من احتمالات سوء التفهم والخلاف .

وقد عبر الكاتب الإدارى الإنجليزى ليندل أرويك عن أهمية التعبير الدقيق عن السياسات ونشرها بين العاملين وشرحها لهم بقوله :

Unless we have a purpose, there is no reason why individuals should try to cooperate together at all or why anyone should try to organize them... Once an organization is set up, a human group is in being; all the individual and personal motives which have induced the persons to join the group and which keep them in the game, assume great importance in their minds. Too many of them feel that the main purpose of the organization is to provide them, personally, with a job. ... People derive social satisfactions from working together and they build up, often unconsciously, very elaborate codes of behavior, and loyalties, and affections and antipathies, which may have little or nothing to do with the formal organization, which are the official relationships recognized by top management. . . . Every part of the organization should be an expression of the purpose and policies of the firm, or it is meaningless and therefore redundant (1).

(١) *Notes on the Theory of Organization*, New York : American Management Association, 1952, pp. 18-19.

الفصل الثانى

الإدارة والمناخ العام للمشروع

The Total Environment of The Firm

« يقول مثل قديم : إن الأشياء الوحيدة المؤكدة
هى الموت . . والضرائب . ولكن هذا مثل قديم .
فاليوم نحن نعرف أن هناك شيئاً آخر سيحدث
بالتأكيد . . . ذلك الشيء هو التغيير » .

حين تحليل السياسات الإدارية من وجهة نظر الإدارة العليا فإن تعبير « المناخ » يشير إلى مجموع العوامل الثقافية والسياسية والاقتصادية التى تحيط بالمشروع فى مجتمع معين . ويمثل « المناخ » مزيج من القيود Constraints والفرص Opportunities وبالتالى فإن الإدارة الداخلية للمشروع تتأثر إلى حد بعيد بتلك العوامل المناخية إذ تشير إلى ما يمكن أن يفرض على المشروع من حدود للنشاط ، كذلك قد تمثل مصادر قوة أو نقاط ضعف فى عملياته .

ومن ثم فإن الإدارة العليا حين تشرع فى رسم سياساتها ، وأهدافها واستراتيجيات عملها ، ينبغى عليها أن تدرس خصائص المناخ وتتفهم أبعاده وعوامل تأثيره على أنشطة المشروع ، وإلا سيكون من الصعب تحقيق الأهداف المرجوة .

إن الإدارة فى اهتمامها بوضع خططها الاستراتيجية التى تستهدف تحقيق نتائج محددة ، يجب أن تقوم على أساس فهم لعوامل القوة ونقاط الضعف فى المشروع ، ودرجة تأثير المناخ فى تلك الجوانب .

ومما يزيد فى صعوبة الأمر بالنسبة للإدارة فى محاولتها فهم المناخ ما يلى :

١ — تعدد الأبعاد والجوانب المناخية التى تتصل بأعمال الإدارة والتى يجب عليها التنبؤ بها وتحليل آثارها على عمليات المشروع .

٢ — تداخل العوامل المناخية وتشابك العلاقات فيما بينها من ناحية ، وفى تأثيرها على الإدارة من ناحية أخرى .

٣ – سرعة معدل التغير فى تلك الظروف والعوامل المناخية ، وخاصة فى الدول نامية حيث تكون النظم الاقتصادية والسياسية فى تطور مستمر . كما تتعرض عادات والقيم الاجتماعية والحضارية لموجات من التغير نتيجة لاصطدامها بما هو سائد فى المجتمعات المتقدمة وبفعل عوامل ووسائل الاتصال الحديثة .

ومن هنا يصبح دور الإدارة العليا الرئيسى هو دراسة وتحليل خصائص المناخ الذى تعمل فيه وتقييم آثاره على أنشطتها وما يمدها به من عوامل القوة وما يفرضه عليها من قيود ومعوقات . كذلك تهتم الإدارة بالتنبؤ بما سيصير عليه المناخ فى المستقبل وأنواع التغيرات المتوقعة فيه . وفى ضوء هذه الدراسات ترسم الإدارة سياساتها الرئيسية وتحدد الأهداف التى تحاول تحقيقها .

ومن وجهة نظر الإدارة ، فإن « المناخ » يمثل تلك العوامل التى تقل سيطرتها عليها أو تنعدم تماماً . فالإدارة لا تسيطر مثلا على النظام التعليمى العام فى الدولة . كذلك هى لا تملك وسيلة للتحكم فى النظام الاجتماعى أو القانونى السائد . وبالتالى فإن الإدارة تحاول من خلال سياساتها الرئيسية أن تحقق غرضين فيما يتعلق بعلاقتها بالمناخ :

(ا) أن تكيف أوضاعها وتعدلها بما يتناسب مع القيود التى يفرضها المناخ وبحيث لاتتناقض أعمالها أو تتعارض مع متطلبات النظم العامة وقواعد السلوك الاقتصادى أو الاجتماعى التى يحتمها المناخ الذى تعمل فى إطاره .

(ب) أن تستفيد إلى الحد الأقصى من الفرص التى يتيحها المناخ وتعمل على استثمار تلك الفرص واستخدامها فى تيسير أعمالها وتأكيد وصولها إلى النتائج المستهدفة .

ونود أن نضيف أنه لا يجب اعتبار الإدارة العليا مجرد مستجيب سلبى للمناخ يخضع ويأتمر بقواعده دون محاولات لتغيير هذا المناخ وتحويل اتجاه الحركة فيه لمصلحتها الذاتية . إن هناك مواقف كثيرة تنجح فيها الإدارة فى التأثير على المناخ وتغيير عناصر أساسية فيه بما يتوافق مع أهدافها وسياساتها . مثال ذلك محاولات الإدارة المستمرة من خلال سياساتها التسويقية والإعلانية لتغيير أنماط الاستهلاك السائدة فى المجتمع وتعويد المستهلكين على عادات استهلاكية جديدة وخلق رغبات

متطورة تتناسب مع ما تستطيع الإدارة إنتاجه من سلع أو خدمات .

كذلك هناك مواقف تحاول فيها الإدارة التأثير على النظم الاقتصادية أو السياسية السائدة فى المجتمع تحقيقاً لمصالح ذاتية لها . من ذلك نستخلص أن العلاقات بين الإدارة وبين المناخ هى من النوع التبادلى reciprocal حيث يؤثر كل من الطرفين فى الآخر ويتأثر به .

من جانب آخر ، فإن ما يجرى داخل المشروع من أعمال وتصرفات وما يسوده من علاقات وتفاعلات ، وإن كانت انعكاساً جزئياً للمناخ الخارجى ، إلا أنها فى أغلب الأحيان تقع تحت سيطرة الإدارة التى يمكنها ضبطها وتنسيق حركتها وتخطيط اتجاهاتها المستقبلة فى علاقاتها بالتغييرات المحتملة فى ذلك المناخ .

وسوف نعرض فيما يلى لأهم مكونات المناخ معتمدين على التحليل الذى أورده « فارمر وريشمان » فى كتابهما عن « الإدارة المقارنة والتقدم الاقتصادى » (١)

العوامل التعليمية Educational Factors

إن المجموعة الأولى من العوامل المناخية تضم تلك المتعلقة بالتعليم ، وهى على درجة عالية من الأهمية بالنسبة للإدارة من زوايا عديدة .

إن مستوى المعرفة ونسبة السكان فى كل مستوى من مستويات التعليم تؤثر بشكل مباشر على الإمكانيات التسويقية للمشروعات ، حيث تختلف أنواع السلع المطلوبة حسب مستويات التعليم ، كذلك فإن أساليب الإعلان ومنافذ التوزيع المستخدمة تتأثر بشكل واضح بدرجة المعرفة أو مستوى التعليم للسكان .

من ناحية أخرى فإن مستوى التعليم ودرجة انتشار الأمية يؤثران على نوعية القوى العاملة المتاحة للإدارة سواء بالنسبة للوظائف الإدارية أو أنواع العمالة الفنية والمتخصصة . مثلا إذا كانت نسبة كبيرة من العمال تعانى من الأمية فلا شك أن المشرفين والملاحظين سيصرفون وقتاً أطول وجهداً أكبر فى تعليمهم وتدريبهم ،

(١) Richard N. Farmer and Barry M. Richman, *Comparative Management and Economic Progress*, Cedarwood Pub. Co. Bloomington, Indiana, U.S.A., 1970. Table I is essentially extracted from that book, with the permission of the authors. In addition, much of the discussion in this chapter relies heavily upon the text by Farmer and Richman.

كما أن احتمالات الأخطاء من جانب هؤلاء العمال ستكون أعلى .

وبشكل عام فإن انخفاض مستوى التعليم للعاملين يؤثر سلبيًّا على كفاءتهم الإنتاجية ويمثل عائقاً فى سبيل استخدام أساليب الإدارة المتطورة . إن الالتجاء إلى أساليب التخطيط والبحوث لأغراض التطوير يتطلب توفر مستوى عال من المعرفة والتعليم بين الأفراد العاملين فى المشروع . كذلك فإن انخفاض مستويات التعليم تفرض على الإدارة استخدام وسائل الاتصالات أقل كفاءة حيث تضطر إلى الابتعاد عن الاتصالات المكتوبة كلما أمكن مما يترك مجالا لإساءة التفسير والتحوير فى التعليمات والأوامر ويجعلها عرضة للنسيان من جانب العاملين .

ولا يقتصر أثر الأمية على أعمال الإدارة من العاملين بها فقط ، ولكن انتشار الأمية فى المجتمع يؤثر على كافة المجالات التى تتصل بأعمال الإدارة . إن المجتمع الأمى يعانى دائماً من اشتداد الأمراض وتخلف الخدمات الحكومية وسوء وسائل النقل والاتصال حيث يباشر الأعمال عادة أفراد أميون .

والإدارة لا يمكنها عادة أن تؤثر على النظام التعليمى العام فى المجتمع ، كذلك لا يمكنها القضاء على الأمية فيه . ولكنها إزاء ذلك تستطيع تبنى سياسة قوامها العمل على تخفيض أمية العاملين بها وتعليمهم وتدريبهم بأساليب متنوعة تعوض عن المشاكل الناتجة عن انتشار الأمية فى المجتمع . من ناحية أخرى ، فإن الإدارة حين تعد سياتها الرئيسية فى مجالات الإنتاج ، والتسويق ، والتمويل ، والأفراد وسياساتها تجاه النمو والأرباح لابد وأن تأخذ فى اعتبارها مستوى المعرفة والتعليم فى المجتمع وانعكاساته على إمكانياتها فى تحقيق أهدافها .

العوامل الاجتماعية والحضارية

وتلعب العوامل الاجتماعية والحضارية دوراً هامًّا بالنسبة للإدارة فى أى مشروع إذ هى تؤثر فى المناخ الخارجى للمشروع كما تنعكس على النظم الداخلية به . فالمشروعات تقوم وتستمر فى إطار المجتمع بما فيه من عادات وتقاليد وأعراف . وتلك المظاهر الاجتماعية والحضارية تؤثر فى عمل الإدارة ، كما أن الأخيرة تحاول السيطرة عليها وتوجيهها فى الاتجاهات الموافقة لأهدافها .

إن القيم الاجتماعية values والاتجاهات السائدة بين أفراد المجتمع بالنسبة للعمل ، والوظائف ، والربح ، والنظم الإدارية وغيرها من عناصر المشروعات الحديثة ، تحدد سلوك الناس فى تعاملهم مع الإدارة وتؤثر على ما يمكن أن يقدموه من جهد أو إنتاج . كذلك فإن تلك المظاهر السلوكية تحكم توقعات الأفراد بالنسبة لما يجب على الإدارة أن تقدمه لهم و بالتالى تؤثر على العلاقات بينهم .

وقد أوضحت بعض الدراسات أن التقدم الاقتصادى الذى حققته الولايات المتحدة الأمريكية إنما يعود بالدرجة الأولى إلى اتجاهات المديرين الأمريكيين التى تحبذ أساليب الإدارة التقدمية والتى تتوافق مع مفاهيم التخطيط العلمى ، والتدريب النشط والتفكير الخلاق لعلاج المشكلات الإدارية . ومن أهم العوامل الاجتماعية والحضارية التى ينبع منها مثل تلك الاتجاهات الإدارية الإيجابية :

١ — الاقتناع بأهمية مؤسسات الأعمال والعاملين فيها كأعضاء منتجين فى المجتمع . إن احترام الوظيفة الإدارية والشعور بقيمتها الاجتماعية يشجع الأفراد على الانخراط فى سلك العمل الإدارى وإعطائه كل جهدهم وطاقاتهم .

٢ — الاقتناع بضرورة التطور وحتمية التغيير مما يهيئ الجو أمام الإدارة لتجربة أساليب وطرق بديلة والعمل على تطوير نظم العمل دون معارضة أو مقاومة اجتماعية .

٣ — قبول المخاطر والرغبة فى تحملها وهى من الصفات الأساسية للمدير الفعال . إن التحفظ وتجنب المخاطر ينعكسان على العمل الإدارى فى صورة تردد فى اتخاذ القرارات ومن ثم فوات فرص الاستثمار الناجح ، إضافة إلى تجمد الطرق والنظم الإدارية المستخدمة .

٤ — قبول مبدأ التنافس من أجل الأفضل ، واعتبار المنافسة صفة اجتماعية مقبولة . وتلك من أهم عناصر التجديد والابتكار . إن المجتمع الذى يلغى التنافس أو يقلل من شأنه يتحول أفراده عادة إلى أنماط متكررة ومن ثم يقف تيار التجديد وتقل الحماسة للانتقال إلى الأفضل .

إن العادات والقيم الاجتماعية والحضارية السائدة تحدد إلى درجة بعيدة أنماط السلوك الإنسانى للمديرين وغيرهم من الأفراد والجماعات التى تتعامل معها الإدارة . ومن ثم يمكن اعتبار الإدارة ظاهرة اجتماعية / حضارية تتأثر فى أساليبها

ونظمها باختلاف خصائص المجتمع ، ومن ثم لابد من تعديل وسائل وسياسات الإدارة لتتفق وتلك الخصائص .

وقد أوضحت دراسة مقارنة أجريت عن الإدارة فى ستين دولة هذه الحقيقة حين تمت المقارنة مثلا بين اليابان والهند :

To some management thinkers in Europe and the U.S.A., the overwhelming need of Japanese managers is for management principles and knowledge applicable to Oriental cultural tradition. There are few who would today seek major changes in Japanese culture to adapt the culture to known management principles. . . . In industrial relations, organization structure, delegation, and definitions of authority, many Japanese feel an impending need of guidance. The labor movement and growing competition appear to be the chief factors inciting recognition of these needs. From the Western industrialized nations such guidance is sought, but the Westerners themselves, having developed knowhow suitable to Western organizations, are able only to teach them Western management principles. According to some Japanese managers, these principles are effective when applied in Japanese organizations but only to the extent that they can be applied without running counter to basic tradition. A U.S. trained Japanese management consultant estimates that only about two-thirds of American organization principles are safely applicable to Japanese organizations, but that 90% of American and European industrialmanaagement methods can be applied without major modification in Japanese factories.

As in most countries where the cultural environment differs sharply from those in which management principles have been most intensely developed, research is needed to determine how to apply known management principles most effectively in India or to develop management principles suitable to India's cultural environment.

يتضح مما سبق أن الطبيعة الاجتماعية والحضارية للإدارة تحتم تعديل المبادئ والمفاهيم الإدارية حتى تتلاءم مع متطلبات المناخ الاجتماعي والحضارى للمجتمع . ومع ذلك يجدر أن ننبه إلى أن المنطق الأساسى للإدارة واحد لا يتغير من مجتمع لآخر وأن الأسلوب العلمى فى الإدارة قابل للتطبيق فى كافة المجتمعات .

(١) International Committee of Scientific Management, *Project Reports on Management Development in Japan and India*, Sydney, Australia, 1960.

ويعتبر « تقبل التغيير » من أهم العوامل الاجتماعية التي تؤثر في عمل الإدارة . إن العمل الإدارى الهادف لتحقيق النمو يحتم أشكال مختلفة من التغييرات فى نظم وأساليب العمل ، وعلامات العمل وأنماط السلوك . ومن ثم فإن تميز المجتمع بدرجة عالية من « تقبل التغيير » تجعل مهمة الإدارة أيسر وأكثر فاعلية عما لو كانت درجة « تقبل التغيير » أقل : وبذلك فإن من واجبات الإدارة الأساسية أن تستطلع مدى تقبل المناخ لعمليات التغيير ثم تضع سياساتها واستراتيجياتها بما يسمح باستثمار القابلية للتغيير أو بالتغلب على مقاومة المجتمع للتغيير .

وحين نتحدث عن حضارة وثقافة المجتمع قد يفهم من ذلك أن للمجتمع الواحد ثقافة واحدة متجانسة . ولكن الصحيح أن أغلب المجتمعات الحديثة تتعدد فيها الحضارات والثقافات . وتلك الثقافات المتعددة قد تتناقض مع بعضها البعض وتنعكس تلك التناقضات جميعاً على الإدارة ونظم العمل وكفاءة الأداء فى المنظمات المختلفة .

لذا فإن من الأمور الأساسية أن تسعى الإدارة من خلال سياساتها الرئيسية واستراتيجياتها إلى خلق ثقافة خاصة بها تميزها عن الثقافات السائدة وتعطى لها الشخصية المتميزة من جانب ، كما تعمل على نشر جو من التجانس والتناسق بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة .وقد يتأتى ذلك من خلال سياسات التدريب ، وتوزيع السلطة والمسئولية ، وتشجيع الابتكار والمبادرة بأنواع الحوافز المختلفة . ويمكن لهذه الثقافة الخاصة أن تحمى المشروع كثيراً من المشكلات التى قد تنشأ بسبب تخلف الثقافات المحيطة به فى المجتمع . وليس من شك أن قدرة الإدارة على إحداث مثل هذا التحول الثقافى فى أفراد المشروع تتحدد بدرجة سيطرة الثقافة الخارجية من ناحية ، وبدرجة اتصال أفراد المنظمة بتلك الثقافة من ناحية أخرى . وتعتبر شركة (ا ب م) IBM من النماذج الناجحة على قدرة الإدارة إحداث تغييرات جوهرية فى الاتجاهات والمعتقدات والقيم التى تحكم سلوك العاملين بها . ومن المعروف أن المنظمات فى بعض الدول النامية تلجأ فى محاولة إحداث مثل هذا التغيير الثقافى إلى عزل العاملين بها فى مجتمعات نائية حيث توفر لهم السكن والترفيه والتعليم لأسرهم إلى جانب المصنع الذى ينشأ فى أماكن بعيدة عن التجمعات الحضارية التقليدية .

العوامل الاقتصادية

إن حجم السوق الذى تتعامل فيه الإدارة من أهم العوامل الاقتصادية المؤثرة فى عملياتها والتى يجب أخذها فى الاعتبار حين رسم السياسات الإدارية . ويؤثر حجم السوق وتركيبه على نوعية المنتجات وكمياتها ومستويات الجودة التى يمكن الالتزام بها : كذلك فإن حجم السوق وتركيبه يؤثران على إمكانيات الحصول على القوى العاملة ومستلزمات الإنتاج الأخرى .

ويمثل التنظيم الاقتصادى العام للدولة ودرجة الأخذ بنظم وأساليب التوجيه أو التخطيط الاقتصادى ، ومدى رقابة الدولة وإشرافها على الأنشطة الإنتاجية من العوامل المؤثرة على سياسات الإدارة . فإن اتجاه الدولة فى مصر مثلا إلى أسلوب التخطيط الشامل قد أوجب على إدارة المشروعات ضرورة وضع خطط وبرامج مسبقة لأوجه النشاط حتى يمكن اعتماد الأموال اللازمة فى إطار الخطة العامة للدولة . من ناحية أخرى ، فإن إصدار النظام المحاسبى الموحد فى مصر أيضاً قد فرض تغييرات أساسية على النظم المحاسبية المطبقة فى المشروعات الاقتصادية .

وبشكل عام فإن سياسات الإنتاج والتوسع وخطط الاستثمار وأهداف النشاط إجمالا فى المنظمات الاقتصادية تتأثر بشكل مباشر بالتنظيم الاقتصادى العام للدولة وما يترتب عليه من إجراءات للتخطيط والرقابة .

ومن المؤشرات الاقتصادية الهامة التى تعتمد عليها الإدارة فى رسم سياساتها الرئيسية وخططها المستقبلة معدلات النمو فى الدخل القومى والناتج القومى الإجمالى Gross National Product (GNP) كذلك معدلات الزيادة فى السكان ، ومؤشرات التجارة الداخلية والخارجية وأنماط الإنفاق الاستهلاكى . ومن الأمثلة على الإفادة من تحليل أنماط الإنفاق الاستهلاكى مادرجت عليه الدول من إعداد دراسات حول « ميزانية الأسرة » لمعرفة نمط توزيع دخل الأسرة بين بنود الإنفاق الاستهلاكى المختلفة . وفى مصر يقوم الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء بإعداد مثل هذه الدراسات :

ومن العوامل الاقتصادية ذات الأثر الواضح على كفاءة المنظمات وقدرتها على الاستمرار ، عامل المنافسة . ومن الواضح أن كثيراً من العيوب الإدارية

التى تعانى منها المشروعات العامة فى الدول النامية يعود جزئياً إلى انعدام المنافسة الحقيقية وعدم تعرضها للضغوط التنافسية التى تدفع إلى التطوير والتحسين التماساً لكفاءة أعلى ومن ثم قدرة أكبر على مواجهة المنافسين .

العوامل السياسية والإدارية العامة

إن التنظيم السياسى للدولة وما يفرضه من التزامات ومذاهب سياسية يمثل عاملا هاماً مؤثراً على كفاءة الإدارة وحركتها نحو تحقيق أهدافها . ففى كثير من الدول النامية تختلط العقائد السياسية بالاعتبارات الإدارية السليمة فى إدارة المشروعات ، الأمر الذى يسبب انحرافات واضحة عن معايير الإدارة العلمية . فاختيار القادة الإداريين يخضع أساساً لاعتبارات الولاء السياسى أكثر من اعتبار الكفاءة الإدارية . كذلك فإن إقامة المشروعات وإنهاءها تسيطر عليه فى بعض الأحيان المعتقدات السياسية أكثر من الصلاحية الاقتصادية . من ناحية أخرى ، فإن درجة تدخل أجهزة الدولة البيروقراطية فى أعمال المشروعات الاقتصادية يمثل عنصراً يجب أخذه فى الاعتبار حين رسم السياسات الإدارية . ففى كثير من الدول النامية تسيطر البيروقراطية الحكومية على جوانب متعددة من أعمال المشروعات الاقتصادية وتقلل بالتالى من فاعليتها . فعلى سبيل المثال نجد فى تركيا (كما هو الحال فى مصر) أنه لابد من الحصول على تراخيص وموافقات جهات إدارية حكومية فى الحالات الآتية : —

— إنشاء المشروعات الجديدة .
— شراء الأرض لإقامة مصانع جديدة
— استخدام نقد أجنبى لاستيراد خامات أو معدات .
— تصدير سلع أو خدمات .
— التعامل مع مؤسسات أجنبية .
— رفع أسعار السلع .

كذلك نجد الحكومات فى كثير من الدول النامية تحدد مستويات الأجور وتنظم علاقات الاستخدام وتدير بنفسها العديد من المنظمات والأجهزة التى تمارس وظائف اقتصادية .

ومن ثم فإن القوانين والسياسات الحكومية وطريقة تنفيذها تعتبر من الأمور الحيوية المؤثرة على إدارة المشروعات . وانعكاس تلك الإجراءات على الإدارة أساساً أن جانباً كبيراً من وقت واهتمام العاملين يجب أن يتجه لإنهاء هذه المعاملات الحكومية ومتابعة القوانين وتعديلاتها والوفاء بمتطلبات البيروقراطية الحكومية مما يؤثر سلباً على كفاءة المشروعات .

وقد أجريت دراسة عن استخدام عمليات التخطيط وأساليب الإدارة العلمية فى تركيا خلال الفترة (١٩٦٦ — ١٩٦٨) واتضح منها أن « استخدام الآلات والمعدات والمستلزمات المختلفة والقوى العاملة لم يكن يتم وفقاً للطلب المقدر على السلع المراد إنتاجها بقدر ما كان يتم بناء على حصص الاستيراد المتاحة » . كذلك اتضح أن مديرى الشركات يقضون أغلب أوقاتهم فى مكاتب الموظفين الحكوميين سعياً وراء التراخيص والموافقات خاصة بالنسبة لاستيراد الخامات وقطع الغيار » [١]

العوامل الدولية

وتلعب الظروف والأحوال الدولية دوراً مؤثراً فى كفاءة الإدارة من خلال التأثير فى قدرتها على استيراد ما تحتاجه من مستلزمات وتصدير ما تنتجه من سلع أو خدمات . وينطوى تحت العوامل الدولية ، العلاقات السياسية بين الدول ، والصراعات الدولية ، وحالات الحروب والمنازعات . كذلك تشمل الأوضاع السياسية الداخلية فى الدول التى يتم معها التبادل والأحوال الاقتصادية ومدى استقرارها .

وتبين القائمة التالية أهم العوامل المناخية المؤثرة فى الإدارة والواجب أخذها فى الاعتبار حين رسم السياسات وتحديد الأهداف الإدارية ، كذلك يوضح ملحق رقم (١) تفصيلات كل عامل كما وردت باللغة الإنجليزية فى كتاب فارمر وريشمان السابق الإشارة إليه :

---

(١) Geza, P.L., "Advanced Management Processes in Developing Countries : Planning in Turkey", *California Management Review*, Spring 1970, pp. 7 - 12

قائمة بأهم
العوامل المناخية المؤثرة فى الإدارة

(١) العوامل التعليمية :

١ — مستوى المعرفة Literacy
٢ — التدريب الفنى والمهنى المتخصص والتعليم الثانوى العام
٣ — التعليم العالى
٤ — برامج تنمية الإدارة
٥ — الاتجاه العام بالنسبة للتعليم
٦ — تناسب النظام التعليمى مع احتياجات المجتمع

(ب) العوامل الاجتماعية / الحضارية :

١ — الاتجاه العام بالنسبة للإدارة والمديرين
٢ — النظرة الاجتماعية إلى السلطة
٣ — النظرة الاجتماعية إلى المرؤوسين
٤ — درجة التعاون بين المنظمات فى المجتمع
٥ — النظرة الاجتماعية بالنسبة للنجاح والعمل
٦ — هيكل الطبقات الاجتماعية والحركة الاجتماعية للأفراد
٧ — النظرة الاجتماعية نحو الثروة والكسب المادى
٨ — النظرة الاجتماعية نحو الطريقة العلمية فى التفكير
٩ — النظرة الاجتماعية نحو تحمل المخاطر
١٠ — النظرة الاجتماعية نحو تقبل التغيير

(حـ) العوامل الاقتصادية :

١ — حجم السوق
٢ — النظام المصرفى والسياسة النقدية
٣ — السياسة الضريبية

٤ ـ الاستقرار الاقتصادى
٥ ـ تنظيم سوق رأس المال
٦ ـ رأس المال الاجتماعى
٧ ـ المنافسة

(د) العوامل السياسية والإدارية العامة :

١ ـ القوانين والنظام التشريعى
٢ ـ السياسة الدفاعية للدولة
٣ ـ السياسة الخارجية للدولة
٤ ـ التنظيم السياسى للدولة
٥ ـ اتجاه الدولة بالنسبة للنشاط الاقتصادى الخاص
٦ ـ الاستقرار السياسى

(هـ) العوامل الدولية :

١ ـ النظرة نحو الأجانب
٢ ـ طبيعة ومدى الشعور القومى
٣ ـ مركز ميزات المدفوعات
٤ ـ أنماط التجارة الدولية للدولة
٥ ـ العضوية والالتزامات قبل المنظمات المالية الدولية
٦ ـ التنظيم الدولى والتعهدادت والاتفاقات الدولية
٧ ـ الانتماء إلى تجمعات اقتصادية أو سياسية
٨ ـ قواعد الاستثمار الأجنبى
٩ ـ قيود الاستيراد والتصدير
١٠ ـ القيود على استثمار رأس المال الأجنبى
١١ ـ القيود على تحويل الأرباح للخارج
١٢ ـ قيود الرقابة على النقد .

ملحق رقم (١)

سياسات واستراتيجيات

TABLE I

ENVIRONMENTAL CONSTRAINTS

A. **Educational Factors**

1 — Literacy Level : The percentage of the total population and those presently employed in industry who can read, write and do simple arithemtic calculations, and the average years of schooling of adults.

2 — Specialized Vocational and Technical Training and General Secondary Education : Extent, types and qualit yof education and training of this type not directly under the control or direction of industrial enterprises. The type, quantity and quality of persons obtaining such education or training and the proportion of those employed in industry with such education and training.

3 — Higher Education : The percentage of the total population and those employed in industry with post high school education, plus the types and quality of such education. The types of persons obtaining higher education.

4 — Special Management Development Programs : The extent and quality of management development programs which are not run internally by productive enterprises, and which are aimed at improving the skills and abilities of managers and for potential managers. The quantity and quality of managers and potential managers of different types and levels attending or having completed such programs.

5 — Attitude Toward Education : The general or dominant cultural attitudes towards education and the acquisition of knowledge, in terms of its presumed desirability. The general attitude toward different types of education.

6 — Education Match With Requirements : The extent and degree to which the types of formal education and training available in a given country fits the needs of productive enterprises on all levels of skill and achievement. This is essentially a summary category, depending on the type of job involved, different educational constraints indicated above would be more important.

B. **Socio-Cultural Factors**

1 — View Toward Industrial Managers and Management : The general or dominant social attitude toward industrial and business managers

of all sorts, and the way that such managers tend to view their managerial jobs.

2 — View of Authority and Subordinates : The general or dominant cultural attitude toward authority and persons in subordinate positions and the way that industrial managers tend to view their authority and their subordinates.

3 — Interorganizational Cooperation : Extent and degree to which business enterprises, government agenices, labor unions, educational instituations and other relevant organizations cooperate with each other in ways conducive to industrial efficiency and general economic progress.

4 — View Toward Achievement and Work : The general or dominant cultural attitude toward individual or collective achievement and productive work in industry.

5 — Class Structure and Individual Mobility : The extent of opportunities for social class and individual mobility, both vertical and horizontal, in a given country, and the means by which it can be achieved.

6 — View Toward Wealth and Material Gain : Whether or not the acquisition of wealth from different sources is generally considered socially desirable, and the way that persons employed in industry tend to view material gain.

7 — View Toward Scientific Method : The general social and dominant individual attitude toward the use of rational predictive techniques in solving various types of business, technical, economic and social problems.

8 — View Toward Risk Taking : Whether or not the taking of various types of personal collective or national risks is generally considered acceptable, as well as the dominant view toward specific types of risk taking in business and industry. The degree and extent to which risk taking tends to be a rational process in a particular country.

9 — View Toward Change : The general cultural attitude toward a social change of any type which bear directly on industrial performance in a given country, and the dominant attitude among persons employed in industry toward all types of significant changes in enterprise operations.

C. **Economic Factors**

1 — Market Size : Total effective purchasing power within the country, plus relevant export markets.

2 — Central Banking System and Monetary Policy : The organization and operations of the central banking system, including the controls over commercial banks, the ability and willingness to control the money supply, the effectiveness of government, policies regarding price stability, commercial bank reserves, discounting, credit controls, and similar factors.

3 — Fiscal Policy : General policies concerning government expenditures, their timing, and their impact; the general level of deficit, surplus, or balance; total share of government expenditures in gross national product.

4 — Economic Stability : The vulnerability of the economy to economic fluctuations of depression and boom, price stability, and overall economic growth stability.

5 — Organization of Capital Markets : The existence of such markets as stock and bond exchanges, their honesty, effectiveness, and total impact; the size and role of commercial banking, including loan policies and availability of credit to businessmen; the existence of other capital sources, such as savings and loan associations, government sponsored credit agencies, insurance company loan activities, etc.

6 — Factor Endowment : Relative-supply of capital and land (agricultural and raw materials) per capita; size and general health of the work force.

7 — Social Overhead Capital: Availabilitty and quality of power supplies, water, communications systems, transportation, public warehousing, physical transfer facilities, housing, etc.

8 — Competition : Number of competitors; degree of competition vs. cooperation; government attitudes towards monopoly and oligopoly.

D. **Administrative and Political Factors**

1 — Relevant Legal Rules of the Game : Quality, efficiency, and effectiveness of the legal structure in terms of general business law, labor law, tax law, and general law relevant to business. Degree of enforcement, reliability, etc.

2 — Defense Policy : Impact of defense policy on industrial enterprise in terms of trading with potential enemies, purchasing policies, strategic industry development, labor and resource competition, and similar factors.

3 — Foreign Policy : Impact of policy on industrial enterprise in terms of trading restrictions, quotas, tariffs, customs unions, foreign exchange, etc.

4 — Political Organization : Type of organization in constitutional terms; degrees of centralization or decentralization; degree and extent of red tape, delays, uncertainty and confusion in industry-government dealings; pressure groups and their effectiveness.

5 — Government Attitudes Toward Private Enterprise : Ideology vs. pragmatism; the mixed economy; relative political strengths of business vs. labor unions vs. agricultural workers.

6 — Political Stability : Influence on industrial enterprises of revolutions, changes in regime, stability or instability over protracted periods, etc..

E. **International Factors**

1 — View Toward Foreigners : The general attitude toward non-nationals, as evidenced by overt behavior.

2 — Nature and Extent of Nationalism : The manifestation of the collective nationalist feelings within the country, as evidenced by actions, writings, and behavior.

3 — General Balance of Payments Position : The general state of the balance of payments, including deficits or surplusses on current account, the flows of capital, both long and short term, new term international financial obligations, and tendencies for chronic deficits or surplusses in the balance of payments.

4 — International Trade Patterns : The usual flows of exports and imports to and from the country. Patterns of commodities and services traded, by countries and regions.

5 — Membership and Obligations in International Financial Organizations: Obligations and responsibilities of the country toward international organizations such as the World Bank and the IMF; rights of the country as a member of such organizations.

6 — International Organization and Treaty Obligations : Formal obligations of the country in terms of military responsibilities, political obligations, copyright, postal, and patent obligations, and similar mattesr.

7 — Power or Economic Bloc Grouping : Membership in formal and informal political military, and economic blocs, such as communist marxist, or neutralist groups, explicit and implicit obligations of such blocs.

8 — Relevant Legal Rules for Foreign Business : The special rules of the game applied only to foreign owned firms, including special discriminatory labor and tax legislation.

9 — Import-Export Restrictions : Formall legal rules controlling exports and imports, including tariffs, quotas, export duties, export restrictions, governmental monopolies on importation or exportation of certain goods.

10 — International Investment Restrictions : Formal legal and administrative restrictions on investments by foreigners within the country.

11 — Profit Remission Restrictions : Formal legal and administrative restrictions on remittance of profits of local operations to foreign countries.

12 — Exchange Control Restrictions : Formal legal and administrative controls on the conversion of the local currency to any or all foreign currencies or gold.

الفصل الثالث

الاستراتيجية والتخطيط بعيد المدى

Corporate Strategy And Long-Range Planning

« لايمكن فهم الحياة إلا بالنظر إلى الماضى .
ولكن لا يمكن أن نحياها إلا بالنظر للمستقبل »

برغم أهمية التخطيط كوسيلة لتنسيق استخدام الموارد المتاحة وتحقيق وصول الإدارة إلى أهدافها ، إلا أن الميل إلى استخدامه لايزال محدوداً . ولعل أهم الأسباب التى تحد من التخطيط الإدارى الفعال هو تكوين الإدارة العليا للمشروع ومدى اقتناعها بفوائده وإيمانها بالمنطق العلمى للإدارة . فالتخطيط العلمى للأنشطة يفترض استعداد الإدارة لإنفاق كثير من الوقت والجهد والأموال فى وقت حاضر للحصول على نتائج ومزايا فى المستقبل . بمعنى أن التخطيط المثمر هو نوع من الاستثمار الذى يدر عائداً فى المستقبل . من ناحية أخرى ، فإن تلك العوائد المتوقعة من التخطيط ليست دائماً مؤكدة بفعل عوامل التغير وظروف المناخ غير المستقرة . وبالتالى فإن عملية التخطيط تتضمن قدراً من المخاطرة . ويقوم منطق التخطيط الإدارى على أساس محاولة تحقيق النمو والبقاء للمشروع وتعظيم الربح فى الأجل الطويل ومن ثم فإن الأرباح فى الأجل القصير قد لاتحظى بكل الاهتمام .

وتعانى الإدارة فى كثير من الدول النامية (والدول المتقدمة أيضاً) من المظاهر المختلفة لعدم الاقتناع بمنطق التخطيط وأهمها :

١ – التركيز على إنتاج السلع والخدمات المطلوبة لحظياً بغض النظر عن متطلبات واحتمالات السوق المستقبلة .

٢ – الاهتمام بتحقيق معدلات ربح عالية فى فترات قصيرة دون الأخذ بعين الاعتبار الربحية فى المدى الطويل .

٣ – الاستغراق فى مشاكل العمل على أساس يومى وجزئى بدلا من الدراسة الشاملة للمشكلات فى إطارها المتكامل وبالنظر إلى احتمالات المستقبل وتطوراته . ومن ثم فإننا نجد أن النمط السائد للتخطيط فى تلك الدول هو التخطيط قصير الأجل الذى لا يتعدى فترة السنة الواحدة والذى يتخذ عادة شكل موازنة تخطيطية Budget .

إن التخطيط المتكامل لعمليات المشروع يتطلب التجميع المستمر لكل المعلومات المتاحة ذات الصلة بموضوع النشاط ، وتحليل كل البدائل الممكنة لتنسيق موارد المشروع المادية والبشرية ، وتقدير احتمالات النجاح والفشل لكل بديل ، ثم اختيار البديل (أو مجموعة البدائل) التى تعد بأقصى عائد ممكن أخذاً فى الاعتبار القيود والظروف المناخية التى يتم فيها النشاط .

والتخطيط بذلك يعنى التفكير والتدبر والتأمل العلمى فى الأمور ثم التبصر قبل اتخاذ القرار . لذلك فإن توفر جهاز متفرغ لأعمال التخطيط بالمشروع يعتبر من الضرورات التى تحتمها طبيعة العملية التخطيطية ذاتها . كذلك فإن تكريس الإدارة العليا لجانب أساسى من وقتها للتخطيط يعتبر من المستلزمات الرئيسية لنجاحه وفاعليته . وعلى حد قول هنرى فورد H. Ford « إذا كان المدير دائماً فى عجلة من أمره ، فإن المشكلة أنه لا يجد وقتاً للتفكير » .

وقبل البدء بعملية التخطيط ، فإن على رئيس المنظمة أن يقدر موقفها تقديراً صحيحاً estimate the situation وذلك بحصر موارد المنظمة وإمكاناتها المادية والبشرية ، وتحديد طاقات الأفراد بها واتجاهاتهم . كذلك يجب البدء بتحديد أهداف المنظمة وتطوراتها المتوقعة فى المستقبل ، وأنواع المشكلات أو العقبات التى تعترض سبيلها . وفى ضوء هذه الدراسة والتقديرات يمكن للرئيس أن يحدد مدى الجهد التخطيطى الواجب بذله فى فترة قادمة . أى أن عملية التخطيط تحتاج فى ذاتها إلى تخطيط ، وقد عبر أحد الكتاب عن ذلك بقوله "We need planning for planning" وبذلك يمكن تفادى كثير من الضياع فى الجهد والوقت ويتجه العمل التخطيطى إلى المجالات الصحيحة له .

من جانب آخر ، فإن بعض الشركات التى مارست عملية التخطيط لم تحقق

كل المزايا التى تنسب للتخطيط ، بل واستمرت تعانى من الخسائر . وتفسير ذلك يكمن فى أحد الأسباب الآتية (أو كلها) :

١ ــ قد تكون الإدارة فى تلك الشركات مهتمة فقط بالخطط الجزئية أو الفرعية لبعض أوجه النشاط دون البعض الآخر ، ومن ثم فهى لا تستفيد من مزايا التخطيط الشامل المتكامل الذى يحقق التناسق والترابط بين أجزاء النشاط جميعاً .

٢ ــ قد تكون البيانات والمعلومات التى أعدت الخطه على أساسها غير صحيحة أو قاصرة عن توضيح كل الحقائق . ومن ثم تجىء التقديرات والأهداف والاستراتيجيات غير متناسبة مع الواقع وتحدث الانحرافات حين التنفيذ .

٣ ــ ألا يكون هناك متابعة جادة لعملية تنفيذ الخطط الموضوعة ، وبالتالى تصبح الخطة مجرد مجموعة من الأمنيات الطيبة دون أن تجد من يحولها إلى أمر واقع . إن مجرد وضع الخطة ليس كافياً ، بل الأهم هو العمل من أجل تنفيذها بفاعلية وكفاءة .

ومن العوامل المساعدة على انهيار عمليات التخطيط الإدارى فى الدول النامية ، عدم وجود معايير واضحة للحساب (عقاباً أو ثواباً) بالنسبة لمدى الالتزام بالخطط الموضوعة ودرجة النجاح فى تحقيقها . كذلك فإن الحصانة التى يحصل عليها المديرون فى القطاع العام والأمن الزائد الذى يتمتعون به ضد احتمالات الفصل وفقد العمل ، يقلل من حرصهم على التخطيط الفعال .

ويعتقد بعض المديرين أنه لا يجب التفكير فى أمور مثل التخطيط ورسم الاستراتيجيات إلا إذا كانت أمور المنظمة تسير سيراً حسناً وحيث لاتوجد مشكلات أو أزمات . إذهم يعتقدون أن فى ظروف الأزمة يجب أن تتجه كل الجهود والإمكانيات للخروج منها بأقل خسارة ممكنه أو بأى ربح مستطاع . وحقيقة الأمر أن مثل هذا التفكير خاطىء حيث إن مصادر الأزمات وأسبابها الأصيلة تكمن عادة فى مشكلات مزمنه لا تعالج بقرارات فورية أو بحلول جزئية متسرعة . وإنما الحل الأمثل عادة يعتمد على تخطيط بعيد المدى لإزالة الأسباب الحقيقية للأزمة وتوفير الجو المناسب للعمل بلا أزمات فى المستقبل .

إن القيمة الحقيقية للتخطيط لا تتضح فقط فى إمكانيات التوسع والتنوع فى النشاط بل أيضاً فى مساعدته للمشروع على اجتياز الأزمات والأوقات العصيبة .

وتتصور الإدارة فى بعض الحالات أن مجرد استخدام بعض الأساليب الإدارية المتطورة بديل عن التخطيط وهذا غير صحيح . إن أساليب محاسبة التكاليف أو إدارة الأفراد أو التنبؤ بالمبيعات ليست إلا مقدمات أو مقومات للتخطيط الإدارى الشامل .

وقد يكون من العوامل المعوقة لانتشار التخطيط الإدارى السليم هو خوف بعض المديرين من أن مثل هذا الأسلوب سيضطرهم إلى الاستعانة بخبراء وإخصائيين ومن ثم يفقدون سلطانهم وتتعرض مراكزهم الإدارية للانهيار . كذلك فإن بعض المديرين لا يطيقون النظام والانضباط الذى يفرضه العمل وفقاً لخطة موضوعة وتجدهم يبررون ذلك برغبتهم فى توفير المرونة وحرية الحركة .

عملية التخطيط :

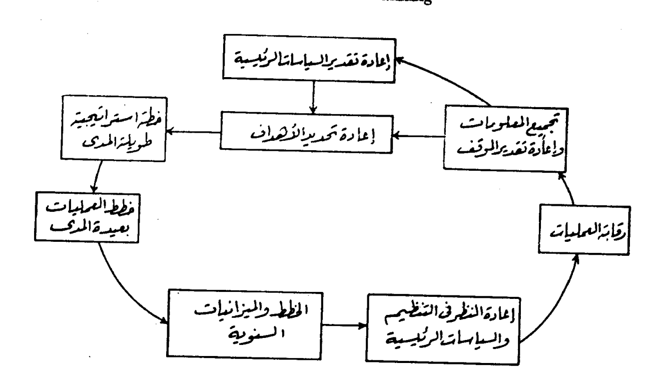
تتكون عملية التخطيط من خمسة مراحل أساسية . المرحلة الأولى هى تجميع المعلومات بهدف تقدير موقف المشروع من حيث الإمكانات والموارد وكذلك للتعرف على المناخ المحيط وتقدير أثره على عمليات المشروع . والمرحلة الثانية هى تحديد أهداف دقيقة فى إطار السياسات الرئيسية وأخذاً بعين الاعتبار القيود التى تعمل الإدارة فى ظلها وما تسيطر عليه من موارد وإمكانات . والمرحلة الثالثة هى إعداد الاستراتيجيات وترجمتها فى شكل خطة استراتيجية Strategic Plan والمرحلة الرابعة هى إعداد الخطط طويلة الأجل للعمليات Operational Long-Range Planning أخيراً تأتى المرحلة الخامسة وهى تشكيل الخطط السنوية .

ويصور الشكل رقم (١) هذه المراحل فى تتابعها وعلاقاتها مع عمليات الرقابة :

شكل رقم (١)

عملية التخطيط

The Process of Planning



ويتضمن الجزء التالى توضيحاً للأبعاد الرئيسية لكل من المراحل الخمسة لعملية التخطيط

أولا – تجميع المعلومات وتقدير الموقف :

تمثل المعلومات الصحيحة والمتجددة أحد العناصر الهامة فى عملية التخطيط إذ تمكّن الإدارة من تحليل وتقييم موقف المشروع وما يتصف به من قوة وتميز وما يعانى منه من ضعف ، كذلك فإن المعلومات تسهم فى تمكين الإدارة من تحديد أهدافها ورسم خططها .

وتعتمد الإدارة على أنواع ثلاثة من المعلومات :

(١) المعلومات التاريخية Historical Data والتى توضح القيم السابقه للظواهر واتجاهاتها للزيادة أو الانخفاض أو الثبات مثال ذلك أرقام المبيعات ، والإنتاج ، والأرباح وغيرها من الأحداث التى تمت فى فترة سابقة . وقيمة المعلومات التاريخية

أنه يمكن استخلاص منها بعض المؤشرات الأساسية التى تدل الإدارة على الاتجاهات المستقبله للظاهرة .

(ب) المعلومات الحاضرة Current Data وهى تصف أبعاد الموقف كما هو فى نقطه الزمن الحالية . مثال أرصدة المخزون ، وأرقام القوى العاملة ، وتوزيع عملاء الشركة . أى أن المعلومات الحاضرة تدل الإدارة على الموقف الآن Now وهى معلومات لها قيمة هائلة وتتوقف فعاليتها فى خدمة أغراض التخطيط على مدى السرعة التى تصل بها إلى الإدارة . فكلما قل الفارق الزمنى بين حدوث الموقف وبين تبليغ الإدارة به ، كلما كانت فاعلية المعلومات كبيرة ، وبالعكس فإن انقضاء فترة زمنية طويلة بين حدوث الموقف وإبلاغ الإدارة به يحول المعلومات الحاضرة إلى معلومات تاريخية وتفقد بالتالى جانباً من فاعليتها كمرشد متجدد للإدارة .

(حـ) المعلومات المستقبلة Future Data وهى التنبؤات بالأحداث المحتملة فى المستقبل والتى على أساسها تضع الإدارة تقديراتها وتبنى توقعاتها . وهى أساس هام لعمليات التخطيط عموما والتخطيط بعيد المدى بصفة خاصة .

وتشمل المعلومات المطلوبة لتقييم الموقف ، معلومات عن المشروع ذاته ، ومعلومات أخرى عن المناخ الذى يعمل فيه المشروع .

وتتضمن المعلومات عن المشروع (الشركة) ما يلى :

(ا) الأرباح المحققة ونسبتها إلى إجمالى رأس المال ، رأس المال المستثمر ، والمبيعات .

(ب) نسبة مساهمة كل نوع من المنتجات فى الأرباح المحققه .

(حـ) موقف منتجات الشركة فى السوق والمرحلة التى بلغها كل منها دورة حياته السوقية Product - Life - Cycle

(د) الموارد الداخلية من حيث المبانى والآلات والمعدات ، النقدية ، الائتمان من البنوك ، والأفراد من مختلف المهن ومستويات الكفاءة .

(هـ) تطور الهيكل التنظيمى للمشروع والاتجاهات المتوقعة للتغير .

(و) مركز المشروع التنافسى ودرجة تقدمه أو تخلفه بالنسبة للصناعة .

(ز) أنشطة البحوث والدراسات الجارية بالمشروع واحتمالات نجاحها .

وعلى ضوء مثل هذه البيانات يمكن تحديد مواطن القوة أو الضعف للمشروع ، حيث تعتبر الجوانب القوية بمثابة موارد يعتمد عليها فى خططه القادمة ، والجوانب الضعيفة بمثابة أعباء أو قيود ينبغى أخذها فى الاعتبار حتى تأتى الخطط واقعية وقابلة للتنفيذ .

أما المعلومات عن المناخ المحيط فتتضمن الجوانب الرئيسية التالية :

(ا) معدلات النمو فى الاقتصاد القومى وفى كل من قطاعاته الرئيسية وانعكاسات هذا النمو على الطلب المحتمل لمنتجات المشروع .

(ب) تحليل لمواقف المنافسين المحليين والأجانب وتتبع سياساتهم واستراتيجياتهم واستنتاج تأثيرها على أنشطة المشروع ومركزه التسويقى .

(حـ) احتمالات ظهور منتجات بديلة لما يقدمه المشروع .

(د) مصادر الحماية التى يتمتع بها المشروع مثل دعم الدولة أو الحماية الجمركية ضد المنافسة الأجنبية واحتمالات استمرارها .

(هـ) تركيب السوق المحلى وهيكل التوزيع الذى تستخدمه الشركة واحتمالات التغير فيها (مثل حالة تأميم تجارة الجملة فى مصر فى بعض السلع وتأثيرها على الشركات المنتجة) .

(و) الجهاز المصرفى والسياسة الائتمانية والتطورات المحتملة فيها ومدى تأثير ذلك على قدرة المشروع التمويلية .

(ز) سوق المواد الخام وقطع الغيار التى يعتمد عليها المشروع ودرجة الاستقرار فيها ، واتجاهات الموردين بالنسبه للمشروع .

(ح) اتجاهات المستهلكين بالنسبة للمشروع ودرجة رضاءهم عن منتجاته .

(ط) الأحوال السياسية والاقتصادية العامة المحلية والدولية والتطورات المحتمله فيها .

إن تجميع مثل هذه المعلومات لأغراض التخطيط لايمكن أن يتم بشكل عفوى ، وإنما يجب أن يخضع ذاته لمنطق التخطيط . ومن ثم لابد من إعداد نظام وتخطيط متكامل للمعلومات فى المشروع يحدد أنواع المعلومات المطلوبة ويعين مصادر الحصول عليها ووسائله وأنواع التبويب والتحليل اللازمة حتى تحصل الإدارات

المعنية بالتخطيط على احتياجاتها من المعلومات فى الوقت المناسب وبطريقة فعالة تضمن سلامتها ودقتها .

ثانياً : تحديد الأهداف

فى ضوء ما يتجمع من معلومات عن المشروع والمناخ الذى يعمل فيه، وفى إطار السياسات الرئيسية ، تستطيع الإدارة أن تحدد الأهداف التى تتخذها الخطط مناراً لها . ويجدر أن نفرق هنا بين ثلاث مستويات من الأهداف :

(ا) الهدف العام للمشروع Goal وهو الغرض الذى أنشئ المشروع من أجل تحقيقه . فالهدف العام للبنك المركزى المصرى مثلا هو إدارة الجهاز المصرفى والرقابة على الائتمان فى الدولة .

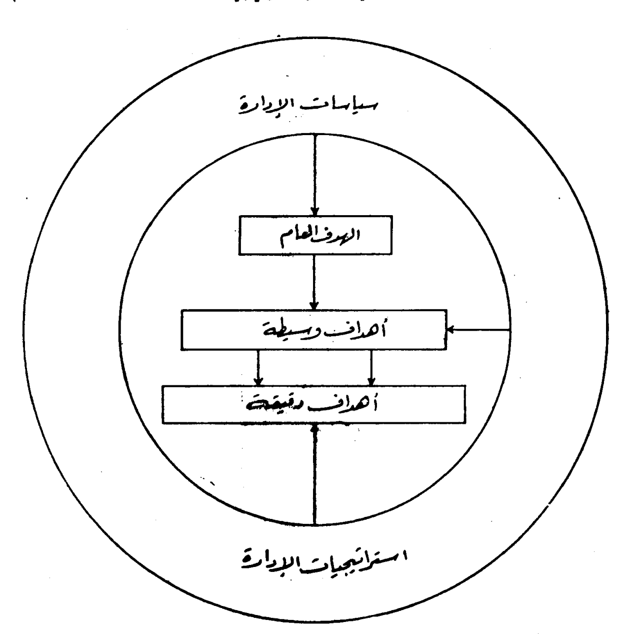
(ب) الهدف الوسيط Objective وهو غرض فرعى يقوم على تحقيقه جزء من المشروع . مثلا عملية إصدار البنكنوت فى مصر هى هدف وسيط للبنك المركزى المصرى تقوم على تحقيقه إدارة الإصدار بالبنك . وتنفيذ مجموع الأهداف الوسيطه يؤدى إلى تحقيق الهدف العام للمشروع .

(حـ) الهدف الدقيق Target وهو نتيجة محددة كما ينبغى الوصول إليها فى مجال نشاط معين . والهدف الوسيط يتم تحليله عادة إلى مجموعة من الأهداف الدقيقة ، يقوم على الوفاء بها أقسام المشروع ووحداته التنفيذية المختلفة .

والصفة الأساسية للأهداف أن تكون واضحة ومحددة حتى تتخذ أساساً للتخطيط . وعلى سبيل المثال إذا كانت السياسة التسويقية لإحدى الشركات تنص على « ضرورة التوسع فى التصدير للأسواق الأوربية » فإن الهدف الوسيط فى هذه الحالة يجب أن يكون فى صورة « زيادة صادراتنا إلى ألمانيا الغربية بنسبة ٢٠٪ عام — ١٩ عما كانت عليه فى العام السابق » كما أن الهدف الدقيق قد يكون « زيادة صادرات السلعة « ا » إلى ألمانيا الغربية بنسبة ٥٠٪ والسلعة « ب » بنسبة ٣٠٪ والسلعة « حـ » بنسبة ٧٥٪ وذلك فى نهاية عام — ١٩ تحقيقاً للزيادة الكلية المستهدفه فى الصادرات » .

ويصور الشكل رقم (٢) العلاقه بين أنواع الأهداف الثلاثة من ناحية وبين استراتيجيات وسياسات المشروع من ناحية أخرى :

شكل رقم (٢)
العلاقة بين أنواع الأهداف وبينها وبين
السياسات والاستراتيجيات



كذلك إذا كانت سياسة إحدى الشركات تستهدف أن تكون « رائدة صناعة الدواء فى مصر » فإن الأهداف الوسيطه والدقيقه يجب أن تترجم تلك السياسة فى شكل رقمى محدد مثل «زيادة الإنتاج والمبيعات بنسبة ٢٥٪ سنوياً للسنوات الثلاث المقبله وبنسبة ١٥٪ للسنتين التاليتين » . كما تفصل تلك الزيادات فى شكل أهداف

دقيقه بالنسبة لكل نوع من المنتجات ولكل منطقه بيعية .

ومن الأهداف الشائعة بين الشركات محاولة تحقيق عائد محدد على رأس المال المستثمر Return on Invested Capital (ROI) . ومن خلال مثل هذا الهدف تستطيع الإدارة تحديد أهداف المبيعات والإيرادات التى يجب تحقيقها والنفقات التى لا يجوز تخطيها حتى تصل إلى العائد المحدد . ويتوقف تحديد العائد المطلوب على مدى تقبل الإدارة للمخاطر ، إذ لاشك أن الحصول على ٥٠٪ عائد على رأس المال المستثمر مثلا يحتم على الإدارة الدخول فى مجالات عمل تتسم بالمخاطرة لما يتطلبه الأمر من تجديد وابتكار ، أما إذا قنعت الإدارة بعائد يعادل ٥٪ أو ١٠٪ فيمكنها الحصول عليه دون مخاطرة كبيرة . وبشكل عام فإن فكرة الأهداف الوسيطة تجعل الإدارة ملزمة بتعيين هدف كمى لكل وجه من أوجه النشاط فى الإنتاج ، التسويق ، التمويل ، الأفراد . وكذلك فى علاقات المشروع بالبيئة ومدى تحمله للمسئولية الاجتماعية .

ثالثا : التخطيط الاستراتيجى

الاستراتيجية Strategy هى عملية تصميم الوسائل البديلة التى يمكن من خلالها تحقيق أهداف المنظمة باستخدام الموارد المتاحة لها والظروف المناخية المحيطة .

أى أن الاستراتيجية تحدد أسلوب الإدارة فى استغلال مواردها والتغلب على نقط الضعف بها ، كما تحدد كيف تتصرف الإدارة فى مواجهة التغيرات التى تطرأ على المناخ. فعلى سبيل المثال قد تبنى إحدى الشركات استراتيجيتها فى الإنتاج والتسويق على أساس رفع أسعار البيع المحلى واستخدام الناتج فى تغطية الخسائر الناتجة عن التصدير بأسعار تقل عن التكلفة الكلية للإنتاج . تلك الاستراتيجية تقوم على تحميل السوق المحلى عبء عملية غزو الأسواق الأجنبية فى سبيل الحصول على قدر من العملات الأجنبية يسمح باستيراد مستلزمات الإنتاج الضرورية لاستمرار نشاط المشروع .

من ثم نجد أن هذه الاستراتيجية قد حددت للإدارة كيف تستفيد من أحد الموارد المتاحة لها وهو السوق المحلى الذى لاينافسها فيه أحد ، كيف تتغلب على نقطة ضعف هى ارتفاع تكلفه الإنتاج وعدم القدرة على المنافسة فى الأسواق الأجنبية إلا بتخفيض الأسعار .

من ناحية أخرى ، فإن الاستراتيجية ترشد الإدارة إلى أنواع التعديلات التى يجب أن تلجأ إليها لتواجه التغييرات التى تطرأ على الموقف . فى مثالنا السابق قد تمنح الدولة فجأة تراخيص استيراد لشركة أخرى لتوريد منتجات مماثلة ، وبالتالى تضطر الشركه إما إلى خفض أسعار البيع المحلى للاستمرار فى السوق أو التضحية بعمليات التصدير وهنا يجب على الاستراتيجية الواضحة أن ترشد إلى القرار السليم .

وتمر عملية التخطيط الاستراتيجى بالخطوات الآتية :

١ – تصور ما يمكن أن يؤول إليه حال المشروع بعد خمس سنوات مثلا إذا استمر على نفس أساليب العمل وأوجه النشاط الحالية . أى إذا استمر يبيع نفس المنتجات من خلال ذات المنافذ التوزيعية وبنفس الأسعار فى الأسواق ذاتها .

أكبر الظن أن استمرار المشروع بهذا النسق سوف يترتب عليه خسارة وتخلف نظراً لأن الآخرين يتحركون ولأن المناخ لايبقى على ما هو عليه أبداً .

٢ – وفى ضوء التصور السابق ، وفى إطار المعلومات المتاحة ، فإن الخطوة الثانية فى التخطيط الاستراتيجى هى إعادة النظر فى الأهداف السابق تحديدها للتأكد من أن إمكانيات تحقيقها لازالت كبيرة .

٣ – الخطوة الثالثة هى تحديد الفارق الدقيق بين الموقف الحالى من ناحية وبين الموقف المستهدف من ناحية أخرى وهذا ما يعبر عنه « بالفجوة التخطيطية » "Planning Gap" ومن أمثلة تلك الفجوات :

– البيع الآن يتم بالكامل فى السوق المحلى ولكن المستهدف أن يصدر ٣٠ ٪ من الإنتاج الكلى فى نهاية السنة القادمة .

– يتم الآن تصنيع ١٠٪ من أجزاء السيارة محلياً فى شركة للسيارات ، والمستهدف

أن تصنع بنسبة ٥٠ ٪ محليا فى نهاية العامين القادمين .

ـ ١٠٪ من المديرين الآن حاصلين على شهادات جامعية ، والهدف أن تصل النسبة فى نهاية فترة الخطة الخمسية إلى ٤٠ ٪ .

ـ يتم استيراد كل الخامات والمستلزمات الضرورية لإنتاج الثلاجات حاليًا ، والمستهدف أن تستخدم خامات محليه بنسبة ٢٠٪ فى نهاية العام .

٤ ـ والخطوه الرابعة هى البحث عن الوسائل البديلة Alternatives التى يمكنها سد تلك الفجوات . بمعنى آخر تلك الأساليب التى يؤدى استخدامها إلى نقل المشروع من موقفه الحالى إلى الموقف المرغوب أو المستهدف فى نهاية الخطة .

وتحتل هذه الخطوة أهمية كبرى نظراً لضرورة البحث عن كل الوسائل البديلة الممكنة أو المحتملة . وتلك الخطوة تحتاج بشكل كبير إلى التفكير الخلاق والعقلية المبتكرة المجددة والاستناد إلى البحوث والدراسات الهادفة إلى التنمية والتطوير Research & Development .

وعلى سبيل المثال لو كان الموقف المستهدف هو زيادة المبيعات إلى مستوى معين ، فإن البدائل الآتية تطرح نفسها للبحث :

ـ تخفيض الأسعار لجذب مزيد من المشترين .

ـ تحسين جودة الإنتاج لدعم المركز التنافسى للسلعة .

ـ تطوير السلعة حتى تصلح لاستخدامات أخرى .

ـ عمل حملات إعلانية للتغلب على مقاومة المستهلكين .

ـ تغيير أسلوب التوزيع للوصول إلى مناطق تسويقية جديدة .

ـ تدريب رجال البيع لرفع كفاءتهم فى التعامل مع العملاء .

ـ منح حوافز ومشجعات لرجال البيع والوكلاء .

ـ تقديم خدمات جديدة للمشترين مثل الصيانة المجانية أو التوصيل للمنازل .

ـ قبول البيع بالتقسيط وعلى مدى زمنى طويل .

ـ إضافة منتجات جديدة لم يسبق إنتاجها .

ولا شك أننا نلاحظ أن كلا من هذه البدائل يحتمل كثيراً من التحليل حيث توجد أساليب وأشكال مختلفة لتنفيذ أى منها .

٥ – وتمثل الخطوة الخامسة أهم خطوة فى تشكيل الخطط الاستراتيجية ، وهى عملية تقييم البدائل المطروحة للبحث وتحليل التكلفه والعائد لكل منها ودرجة المخاطرة واحتمالات النجاح فى تنفيذه .

ومن خلال هذا التقييم يتم اختيار البدائل التى تعد بعائد محتمل يفوق التكلفة أو التضحية الملازمة له .

وينبغى التأكد من أن الأساليب التى تم اختيارها لسد الفجوات التخطيطية تتصف بالمميزات الآتية :

(ا) أنها متناسقه مع سياسات المشروع الرئيسية ولاتتناقض معها .

(ب)أنها متجانسة فيما بينها بحيث يمكن تنفيذها جميعاً بلا تناقض .

(حـ)أن متطلبات تنفيذها جميعاً تتناسب وطاقات المشروع الحالية والمحتمله وفى حدود إمكاناته المختلفة .

٦ – والخطوة السادسة هى ترجمة تلك البدائل المختارة فى شكل قوائم مالية مستقبلة لكل من سنوات الخطة لتوضيح الإيرادات والنفقات المتوقعة واحتمالات العجز أو الفائض فيها .

وقد يترتب على هذه الخطوة السادسه عملية مراجعة للأهداف والبدائل لتوفير التناسق والتجانس بين الطاقات من ناحية والإنجازات المستهدفة من ناحية أخرى .

٧ – والخطوة الأخيرة هى إعداد الخطة الاستراتيجية فى شكلها المتكامل والذى يحتوى على العناصر الآتية :

(ا) تلخيص للموقف الحالى للمشروع .

(ب) عرض للأهداف المطلوب تحقيقها خلال فترة الخطة .

(حـ) وصف لكل أسلوب من الأساليب الاستراتيجية التى تم اختيارها لتحقيق كل من الأهداف المحددة مع تقييم للمخاطر والتكاليف المترتبة عليه .

(د) مجموعة القوائم المالية المبدئية التى توضح النتائج المتوقعة خلال فترةالخطة .

ويتم مراجعة هذه الوثيقه « الخطة الاستراتيجية » بمعرفة أفراد الإدارة العليا ثم تعتمد من مجلس الإدارة وذلك قبل الانتقال إلى المرحلة التالية من مراحل عملية التخطيط .

رابعاً — خطة العمليات

بعد اعتماد الخطه الاستراتيجية يجب أن تفصل إلى خطط عمليات بحيث تحدد مسئولية تنفيذ كل جزء منها إلى تقسيم تنظيمى محدد بالمشروع (قسم أو إدارة) . وتتضمن خطة العمليات التفريعات الآتية عموماً :

(ا) تخطيط المنتجات

(ب) التخطيط التسويق

(ح) تخطيط الإنتاج .

(د) تخطيط القوى العاملة .

(ه) التخطيط التنظيمى .

(و) التخطيط المالى .

ويتوقف إسناد مسئولية كل فرع من هذه العمليات التخطيطية إلى الأفراد على حجم المشروع والبناء التنظيمى له . وعادة يعهد إلى شخص واحد مسئولية الإشراف على جانب تخطيطى واحد . ومهمة هذا الشخص أن يستخرج الأهداف السنوية ويتخذ الإجراءات اللازمة لتحقيقها والمنصوص عليها فى الخطة ، كما يعمل على تدبير المستلزمات الضرورية للأداء .

وخطة العمليات تعتبر من نوع « التخطيط التكتيكى » Tactical وذلك بالقياس إلى الخطة الاستراتيجية ، حيث توضح الخطة التكتيكية واجبات كل كل وحدة ومتى وكيف تؤديها .

ونستعرض فى الجزء الباقى من هذا الفصل الأبعاد الرئيسية للخطط التكتيكية المختلفة[1].

---

(١) This approach to preparing operational plans is based primarily upon Exhibit 14.1 in Patrick H. Irwin's *Business Planning-Key to Profit Growth*, Society of Industrial Accountants, Hamilton, Ontario, Canada, 1969.

(أ) **تخطيط المنتجات** Product Planning

١ – إعداد برامج لوقف إنتاج السلع التى تعتبر متقادمة أو التى وصلت إلى نهاية دورة حياتها فى السوق .

٢ – إعداد برامج لتعديل السلع الجارى إنتاجها وتنمية منتجات جديدة .

٣ – تخطيط عمليات البحث والاستطلاع عن المشروعات التى يمكن التعاون معها (أو الاندماج فيها) لأغراض تنويع المنتجات أو لتحقيق التكامل فيها .

٤ – تخطيط عمليات البحث والاستطلاع عن الشركات الأجنبية التى يمكن الاتفاق معها لشراء حق تصنيع منتجاتها محليًّا .

٥ – تخطيط متطلبات غزو الأسواق الجديدة من تغييرات فى أشكال السلع وعبواتها .

(ب) التخطيط التسويقى Marketing Planning

١ – بناء على الخطة الاستراتيجية وخطة المنتجات ، يجب تحديد ما يلى :

(ا) المناطق الجغرافية التى يتم فيها البيع .

(ب) نوع العملاء الذين تسعى الشركة إلى خدمتهم .

(حـ) المنتجات المعدة للبيع ، وتلك التى ستضاف أو تستبعد من خط المنتجات .

(د) مستوى جودة المنتجات .

(هـ) استراتيجية التسعير .

(و) منافذ التوزيع التى ستستخدمها الشركة .

(ز) شروط البيع وسياسة الائتمان .

(ح) طرق البيع المفضلة .

(ط) أولوية الاهتمام بالمناطق والمنتجات فى الترويج والإعلان كما يجب تحديد التغييرات التى ستطرأ على أى من البنود السابقة أثناء فترة الخطة .

٢ – تحديد التنبؤ بالمبيعات السنوى للصناعه بناء على اتجاهات السنة السابقة وتقييم الأوضاع الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية وكذلك الفروض التى بنيت عليها الخطة .

٣ – تقدير الخطوات المتوقعة للمنافسين .

٤ – من واقع كل ما سبق يمكن تقدير نصيب الشركة المتوقع من السوق الإجمالى للسلعة فى كل سنة من سنوات الخطة .

٥ – إعداد البرامج التنفيذية اللازمة لتحقيق المستوى المخطط من المبيعات لكل منتج فى كل سوق . وتغطى تلك البرامج ما يلى :

(ا) برنامج الإعلان وترويج المبيعات .

(ب) برنامج إدارة المبيعات ، تحديد مناطق البيع ، تعيين العملاء ، اختيار رجال البيع ، أسس تعويض البائعين ، تدريب البائعين وقياس كفاءتهم .

(حـ) التسهيلات اللازمة للتوزيع .

٦ – تخطيط وسائل إحكام الرقابة على المنتجات التامة للتأكد من تناسب مستوى جودتها مع المستهدف .

٧ – تحديد الإنفاق الاستثمارى اللازم سنوياً لإعداد المخازن ومعدات النقل وغيرها .

(حـ) تخطيط الإنتاج Production Planning

١ – استناداً إلى التنبؤ بالمبيعات ، يحدد مدى كفاية إمكانات الإنتاج لمقابلة حجم المبيعات المتوقع .

٢ – تحديد مستلزمات المصنع والآلات لكل من سنوات الخطة .

٣ – تحديد التعديلات الجوهرية على مواصفات المواد المستخدمة فى الإنتاج .

٤ – تحديد المتطلبات من المواد الخام ومدى وفرة المخزون ، مع تقدير التغيرات المحتملة فى أسعارها .

٥ – تحديد التحسينات فى المصنع ، أساليب الإنتاج ، ضبط الجودة . الآلات ، استخدام العمال والمواد ، الرقابه على المخزون . كذلك يجب توضيح موعد هذه التحسينات وأثرها على التكاليف .

٦ – التنبؤ بالمستلزمات من القوى العاملة بالعدد والمستوى والمهارة .

(د) تخطيط القوى العاملة Manpower Planning

أ ١ – تحديد القوى العاملة اللازمة لكل موقع وإدارة أو وظيفة داخل المشروع بحيث تعكس التقديرات النوع ، ومستوى المهارة والخبرة .

٢ – تحديد الوظائف الشاغرة لكل سنه والتى يجب شغلها بالتعيين الجديد أو النقل والترقية .

٣ – إعداد برنامج اجتذاب العاملين الجدد recruitment

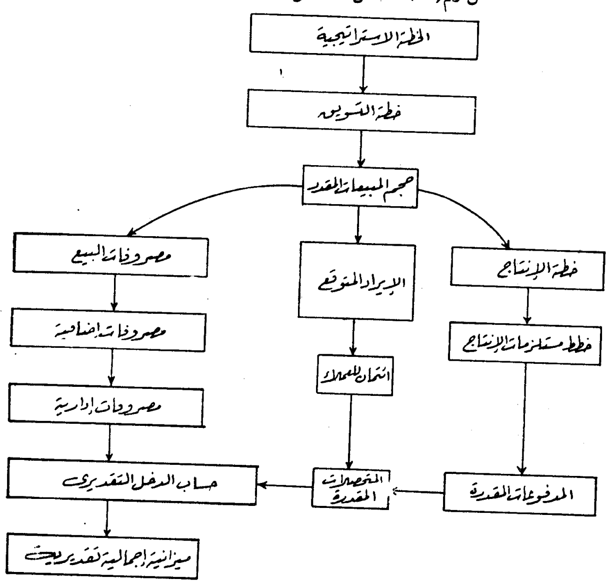
٤ – إعداد برامج التدريب .

٥ – تقدير التغييرات فى هيكل الأجور ومزايا العاملين .

٦ – تقدير التغييرات المحتملة فى ساعات وظروف العمل .

ويمكن تصوير التداخل فى عمليات التخطيط بالشكل التالى :

شكل رقم (٣) المدخل المتكامل للتخطيط



(هـ) **التخطيط التنظيمى** Organizational Planning

ويقصد بذلك عمليات تحليل التنظيم القائم من حيث .

- هيكل التنظيم .
- توزيع الاختصاصات .
- العلاقات الوظيفية .
- النظم والإجراءات .

وذلك بغرض تحديد التعديلات الواجب إدخالها حتى يستطيع المشروع الوفاء باحتياجات الخطة الاستراتيجية وخطط العمليات . وقد يترتب على التخطيط التنظيمى إنشاء وحدات جديدة أو إلغاء وحدات قائمة ، ودمج بعض الأقسام أو إنشاء وظائف جديدة . كذلك قد يتم تطوير الإجراءات وتبسيطها .

(و) **التخطيط المالى** Financial Planning

وتعتمد عملية التخطيط المالى على نتائج العمليات التخطيطية السابقة ، إذ يمكن تقدير الإيرادات المتوقعة من المبيعات . كذلك أنواع النفقات المختلفة ومن ثم يمكن تحديد الفائض أو العجز المتوقع وذلك بالنسبة لكل سنة من سنوات الخطة . وبناء على تلك التقديرات يمكن إعداد قوائم مالية تقديرية تصور مصادر الأموال واستخداماتها خلال فترة الخطة ، كما يمكن إعداد قوائم تقديرية للتدفقات النقدية .

ويؤخذ فى الاعتبار حين إعداد الخطة المالية العناصر الهامة الآتية :

- المخزون من المستلزمات وقطع الغيار والمنتجات التامة واحتمالات التغير فيه .
- استهلاك الأصول الثابتة .
- الدائنية والمديونية المتوقعة .

خلاصة :

إن الانتهاء من إعداد الخطة الاستراتيجية وخطط العمليات للمشروع لايمثل نهاية عملية التخطيط الشامل . إن عبء التخطيط مستمر والحاجة إليه قائمة. ويعتبر التوصل إلى خطة منطقية ومتكاملة نقطة البدء لعمل شاق وجهد مستمر

لتحويل الخطة إلى واقع ملموس فى شكل نتائج إنتاجية إيجابية. ومن ثم فإن الانطلاق الصحيح للعمل التخطيطى يتطلب توفر مقومات أساسية أهمها :

١ – المتابعة المستمرة لمدى التقدم فى تنفيذ الخطة والتنبؤ بالانحرافات والعمل على تفاديها قبل حدوثها .

٢ – المراجعة الدورية للخطة وأهدافها ومدى تناسبها مع الظروف القائمة فى المناخ المحيط بالمشروع وكذلك درجة توافقها مع الإمكانات المتاحة له .

٣ – الوضوح التنظيمى بالنسبة لمسئوليات التنفيذ وحدود سلطات الأجهزة القائمة على المراجعة والمتابعة منعاً للتصادم أو التناقض بين مفاهيم ومصالح المخططين من جانب والمنفذين من جانب آخر .

٤ – دعم الإدارة العليا لجهد التخطيط ومساندتها للقائمين على إعداد ومراجعة الخطط كذلك حفزها وتشجيعها للمنفذين على الالتزام بالخطط الموضوعة وتوقيع الجزاءات المختلفة على التقصير فى الأداء .

الفصل الرابع

السياسات الإجرائية

Operating Policies

« إن السياسات الإجرائية هي سبيل
التنظيم للأداء الكفء وهي وسيلة
الإدارة للرقابة الفعالة » .

إن مهام الإدارة العليا تتوافق تماماً مع عملية التخطيط الاستراتيجي . ومهام الإدارة العليا فى الأساس تكمل بعضها البعض وتنعكس على نواحى النشاط الإدارى جميعاً . وتنقسم تلك المهام أساساً إلى نوعين :

(ا) تشكيل السياسات الرئيسية وتحديد الأهداف والاستراتيجيات والخطط .

(ب) تهيئة المناخ الداخلى للمشروع بما يسمح بتنفيذ تلك الخطط وتحقيق الأهداف .

وقد استعرضنا فى الفصول السابقه الجانب الأول من عمل الإدارة العليا ورأينا كيف تتكامل عمليات وضع السياسات الرئيسية والتخطيط الاستراتيجى ثم تنعكس فى النهاية فى شكل خطط للعمليات تتخذ أساساً للتنفيذ والعمل اليومى فى المشروع .

ونركز فى الفصل الحالى على الجانب الثانى من عمل الإدارة العليا وهو تهيئة المناخ للمشروع بشكل يجعل وضع السياسات الرئيسية والخطط الاستراتيجية موضع التنفيذ أمراً واقعاً ويهيئ الفرص الحقيقية للنجاح فى تحقيق الأهداف .

وينطوى هذا الجانب الثانى من عمل الإدارة العليا على العمليات الثلاث الآتية :

١ – إنشاء وتنمية التنظيم الكفء القادر على ممارسة ما يتطلبه تحقيق الأهداف من وظائف وأنشطة .

٢ – وضع مجموعة من السياسات الإجرائية التى تقلل من عبء عملية اتخاذ القرارات بالنسبه للإدارة العليا وتوفر الإرشاد والتوجيه للمنفذين ، وتضمن التناسق والتجانس بين أعمالهم فى إطار السياسات الرئيسية والأهداف المقررة .

٣ – تكوين واستخدام نظام فعال للرقابة على الأداء وتقييم الإنجازات .

التنظيم :

التنظيم Organization هو الإطار العام الذى يضم العناصر الأساسية للمشروع والذى يتم من خلاله أداء الأنشطة المؤدية إلى النتائج المحددة . ويمكن تصور أشكال وأنماط تنظيمية مختلفة حيث يتوقف اختيار النمط التنظيمى على خصائص الموقف لكل مشروع . وتعتبر أهم العوامل المؤثرة على اختيار الشكل التنظيمى :

١ – حجم المشروع .
٢ – نمط الملكيه (ملكية عامة أو ملكية خاصة)
٣ – نوع المنتجات .
٤ – طبيعة العملية الإنتاجية وأساليب الإنتاج
٥ – نوع الأفراد العاملين ومستويات مهاراتهم وتخصصهم .
٦ – النطاق الجغرافى الذى تشمله عمليات المشروع .

أخذاً فى الاعتبار العوامل السابقة ، فإن الإدارة العليا تستطيع أن تختار واحداً من الأنماط التنظيمية الأساسية الآتية :

(ا) التنظيم الفردى – وهو أبسط أشكال التنظيم حيث يعتمد على فرد واحد هو عادة صاحب المشروع ومديره الوحيد ويتناسب هذا النمط مع متطلبات المشروعات الصغيرة ذات النشاط المحدود . وفى هذا التنظيم فإن المدير الوحيد يحتفظ لنفسه بكل السلطه ومن ثم يتحمل كل المسئوليه . ولاينفى هذا أن يكون له مساعدين ، ولكنهم يعملون بتعليمات مباشرة منه ولا يتدخلون عادة فى اتخاذ القرارات بالتنظيم . ومن المتوقع أن تكون أهداف مثل هذا التنظيم منحصرة فى الحصول على الربح فى الأجل

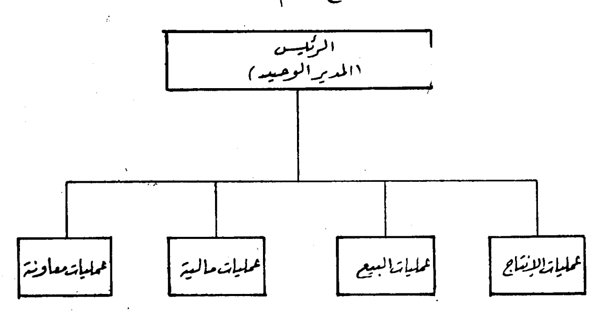
القصير ويكون الاعتماد على الخبرة الشخصية للمدير هو أساس اتخاذ القرارات . وتنطوى السياسات والاستراتيجيات فى هذه الحالة تماماً فى إطار فلسفة المدير واتجاهاته وآراؤه فى العمل والإدارة . وفى هذه الحاله نجد التنظيم يتخذ شكلا بسيطاً تنتفى فيه المستويات ، ويقوم بدرجة كبيرة على الاتصال المباشر بين المدير وبين المنفذين .

وبرغم فاعليه هذا النمط التنظيمى للمشروعات الفردية والصغيرة ، إلا أن تطور العمليات واتساع نطاق النشاط يجعل الأعباء تتزايد على المدير الفرد بحيث يعجز عن إعطاء الاهتمام الكافى لتطوير أساليب العمل أو تحديث نظم الإدارة. ويسود هذا النمط بشكل أساسى فى الدول النامية حيث تعتمد على الجهود الفردية والمبادرات الخاصة . ولكن حيث تنتشر فكرة التأميم والملكيه العامة لوسائل الإنتاج نجد أن هذا النمط يخلى السبيل لأنماط أخرى أكثر تطوراً ونضجاً .

ويعبر الشكل التالى عن هذا النمط التنظيمى :

شكل رقم (١)

نموذج لتنظيم فردى



(ب) التنظيم الثنائى

ويشهد هذا النمط التنظيمى بداية ظهور المستويات التنظيمية المعاونة للرئيس

من خلال استخدام مساعد أساسي (أو أكثر) يعاون الرئيس فى إدارة العمل ويعتبر حلقة الوصل بينه وبين أجزاء التنظيم . ومع استخدام هذا المساعد الأساسى ، فإن الرئيس يظل محتفظاً بسلطاته ومسئولياته ويتخذ كل القرارات . وتكون مهمة المساعدين توصيل التعليمات إلى المنفذين ونقل المعلومات عن مشكلات التنفيذ إلى الرئيس .

ويسمح هذا التنظيم بمرونة العمل فى المشروعات متوسطة الحجم وخاصة تلك التى تباشر أنشطتها من موقع واحد . ويعانى هذا النمط من عدة عيوب أهمها :

١ – أن الرئيس يفقد اتصاله المباشر بالمنفذين وقد يقلل ذلك من علمه بحقيقة الأمور أو يحط من قدر تحفز العاملين .

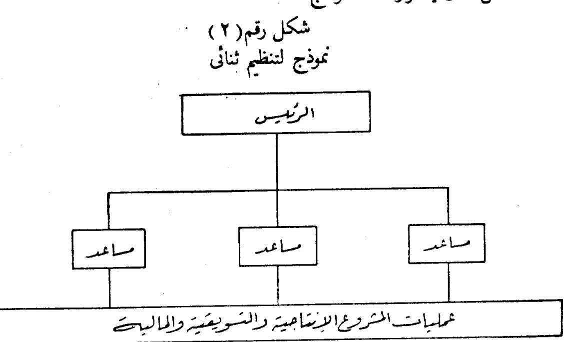
٢ – قد يعمد المساعدون إلى تضليل الرئيس بإعطائه معلومات غير صحيحة ، كما قد يخطأون فى نقل تعلياته إلى المنفذين .

٣ – لا يوفر هذا النمط فرصة كافية لتنمية المساعدين ورفع كفاءتهم حيث يركز الرئيس السلطات كلها فى يديه .

ومن الشائع أن نجدها هذا النمط التنظيمى فى المشروعات التى تملكهاعائلات محددة ، فنجد المالك يستعين بأبنائه أو أفراد أسرته لمساعدته فى إدارة المشروع . ويسود هذا الوضع كثيراً من الدول النامية كالباكستان ، وقد كان شائعاً فى مصر أيضاً قبل التحول الاشتراكى ونقل ملكية الجانب الأكبر من المشروعات الإنتاجية إلى القطاع العام .

والشكل التالى يصور هذا النموذج :

شكل رقم (٢)
نموذج لتنظيم ثنائى



(حـ) التنظيم الوظيفى .

ويوفر هذا النمط فرصاً أوسع للنمو والانطلاق فى أنشطة المشروع ويتناسب مع احتياجات المشروعات الكبيرة . ويقوم هذا النمط على مبدأ تنظيمى هام هو « تفويض السلطة » كما يتيح الفرصة لاستخدام المديرين المتخصصين فى مجالات عمل محددة . فالمدير الوظيفى مثل مدير الإنتاج ، مدير التسويق ، مدير التمويل ، يختص بالإشراف على ناحية محددة من أعمال المشروع ويمارس سلطة الإدارة فى هذا المجال . ويختص المديرون الوظيفيون أساساً باتخاذ القرارات التكتيكية لتسيير الأمور ، وقد يشاركون فى رسم السياسات الرئيسية واختيار الاستراتيجيات ، وتبقى القرارات الاستراتيجية من اختصاص الإدارة العليا .

وتصبح مهمة رئيس المنظمة فى هذه الحالة التنسيق بين فريق المديرين ومتابعة قراراتهم وتقييم جهودهم . وفى مصر اتسع نطاق استخدام النمط الوظيفى للتنظيم وارتفع قدر المدير الوظيفى وأصبح يدخل فى فئة الإدارة العليا فى كثير من الأحيان .

وللتنظيم الوظيفى مزايا أساسية أهمها :

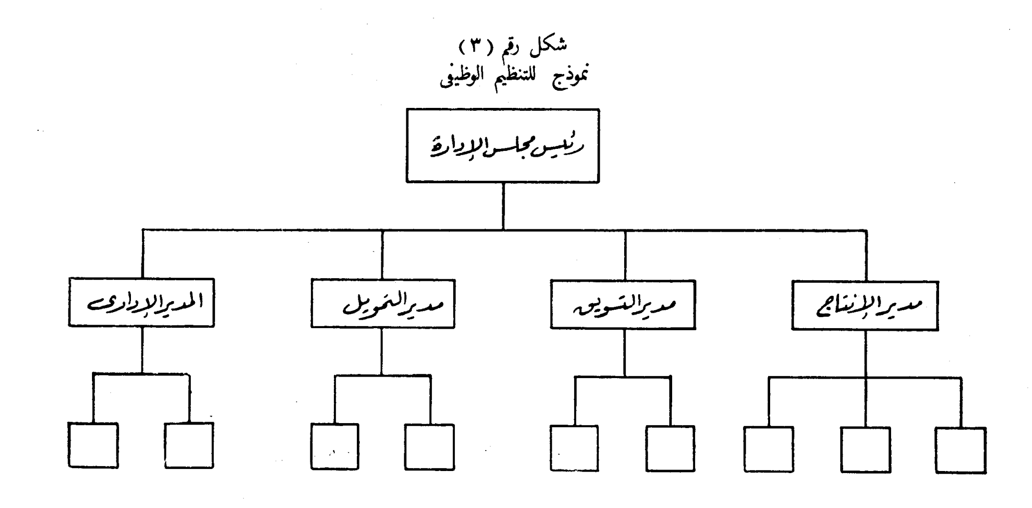
١ — أنه يسمح بالإفادة من التخصص المهنى للمديرين إلى أبعد حد حيث يختص كل مدير بالعمل الذى تخصص فى دراسته وممارسته .

٢ — أنه يسمح بتكبير حجم التنظيم وزيادة عدد المستويات به مما يفتح آفاقاً للنمو والترقى أمام العاملين .

٣ — يقلل من أخطار التركيز فى السلطة والانفراد باتخاذ القرارات ويحقق إمكانيات للتشاور والعمل الجماعى بين فريق المديرين .

والشكل التالى يصور نمط التنظيم الوظيفى :

شكل رقم (٣)
نموذج للتنظيم الوظيفى



وبرغم اتخاذ المعيار الوظيفى Functional كأساس لتقسيم التنظيم فى أغلب الأحيان ، إلا أن هناك مواقف تبرر استخدام معايير أخرى مثل :

١ – معيار العمليات الإنتاجية .

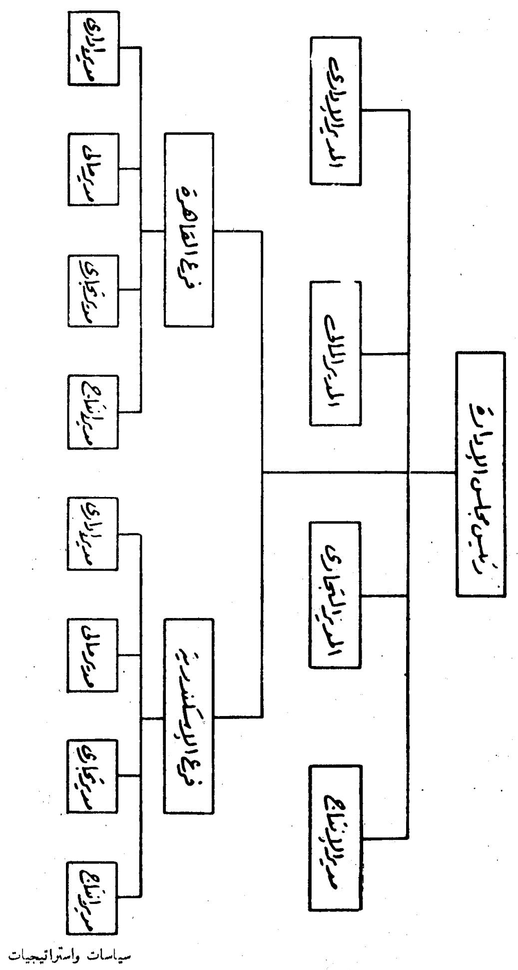
٢ – معيار الموقع الجغرافى .

٣ – معيار نوعية العملاء .

وفى تلك الحالات يتم التقسيم التنظيمى على أساس المعيار المختار ثم تتم تقاسيم داخلية على أساس وظيفى .

وتسمح هذه الأنماط المختلطة بمزيد من اللامركزية وتفويض السلطة وإن كانت تتطلب المزيد من التنسيق والمتابعة .

شكل رقم (٤)
نموذج للتنظيم المختلط (جغرافى وظيفى)



وفى هذه الحالة فإن السياسات الرئيسية والخطط والقرارات الاستراتيجية وجانباً من السياسات الإجرائية تتخذ على مستوى الإدارة المركزية، وتختص الإدارة فى الفروع بالتنفيذ واتخاذ القرارات التنفيذية اللازمة لتسيير الأمور .

تلك الأنماط التنظيمية شائعة الاستخدام بالنسبة للشركات والوحدات الإنتاجية الأساسية . وقد تطلبت احتياجات التنمية والتخطيط الاقتصادى الشامل فى كثير من الدول النامية ضرورة ابتكار أنماط تنظيمية أخرى لتتلاءم مع وحدات إدارية خلاف الشركات يناط بها مهام تخطيطية ورقابية أساسية وتمارس دوراً إشرافياً بالنسبة للشركات . وقد مرت مصر بمثل هذا الموقف وتم ابتكار أشكال تنظيمية متعددة كل منها يتناسب والغرض الأساسى من إنشاء المنظمة . ومن أهم هذه الأشكال فى مصر حالياً :

١ — المؤسسة العامة وهى تقوم بدور الشركة القابضة بالنسبة لعدد من الشركات العاملة فى مجال إنتاجى معين .

٢ — الهيئة العامة وهى تختص بإدارة بعض أنواع الخدمات العامة أو المرافق العامة . كما قد تباشر نشاطا إنتاجياً حيوياً لا تستهدف منه ربحاً .

٣ — الجهاز المركزى وهو يمارس عادة رقابة قطاع معين من قطاعات الإنتاج أو الخدمات ويمارس تنفيذ القوانين واللوائح فى هذا الصدد .

وقد وجدت بعض الأشكال التنظيمية الأخرى فى فترات سابقة فى مصر مثل « المؤسسة الاقتصادية » وهى نوع من التنظيم القابض الذى يملك ويدير شركات متنوعة وبنوك وشركات تأمين . وما زالت كثير من الدول النامية كالباكستان تستخدم هذا النمط ، بينما تحولت مصر إلى نمط المؤسسة النوعية التى تختص بنوع واحد من النشاط .

ويمكن أن نلاحظ من التحليل السابق ، أن النمط التنظيمى ليس هدفاً فى ذاته وإنما هو أداة تتمكن الإدارة من خلالها أن تحقق أهدافها . وتنشأ داخل التنظيم علاقات عمل دورات نشاط ناتجة عن عوامل التخصص وتقسيم العمل وتحديد الاختصاصات . ومن ثم يحتاج التنظيم إلى وسيلة يتمكن بها من التنسيق بين الأفراد والجماعات ويحقق الربط بين مجموعات الوظائف المختلفة ضماناً للوصول إلى الأهداف المحددة . تلك الوسيله هى مجموعات القواعد rules والنظم

Systems والإجراءات Procedures التى تحكم أداء الأعمال وتبين الأسلوب الأمثل للعمل .

أسس ومبادئ التنظيم

عملية التنظيم هى التوزيع والترتيب المنظم للأفراد الذين يعملون لتحقيق هدف محدد وتوضيح اختصاص ومسئولية كل منهم . أى أن كلمة التنظيم تشير إلى كيفية تجميع عدد من الأفراد ليتولوا تحقيق غرض معين وتوزيع المسئوليات بينهم بشكل متجانس متناسق .

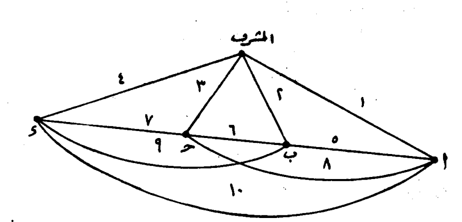
وهناك عدد من المبادئ التنظيمية أهمها :

(١) نطاق الإشراف Span of Control

ويقصد به العدد الأقصى من الأفراد الذين يستطيع المشرف الإشراف عليهم بكفاءة ويحتل هذا المبدأ أهمية خاصه نظراً لأن زيادة عدد المرؤوسين يؤدى إلى زيادة العلاقات بين المشرف وبينهم بنسبة أكبر . فإذا زاد عدد المرؤوسين بشكل متوالية حسابية ، فإن عدد العلاقات بين الأفراد يزداد بمتوالية هندسية . والمعادلة الآتية توضح هذه الحقيقة .

عدد العلاقات = $\frac{ن (ن - ١)}{٢}$ حيث إن ن = عدد الأفراد .

فإذا كان هناك مشرف و ٤ مرؤوسين فإن عدد العلاقات التى تنشأ بينهم يصبح $\frac{٥ (٥ - ١)}{٢}$ = ١٠ كما يتضح من الشكل الآتى .



فإذا تصورنا أن عدد المرؤوسين ارتفع إلى ٦ بدلا من أربعة نجدأن عدد
العلاقات التى تنشأ فى هذه المجموعة يصبح $\frac{٧ (٧ - ١.)}{٢}$ =٢١بدلا من ١٠ ومن
تتضح صعوبة عمليات الاشراف وأهمية تحديد الرقم المناسب الذى يمثل نطاق
الإشراف الطبيعى لكل مشرف . ويجدرأن نذكر أنه ليس هناك قاعدة ثابتة
تحدد نطاق الإشراف لكل مشرف إذ على العكس من الأفكار القديمة والتى كانت
تحدد نطاق الإشراف فى أرقام تتراوح بين ٦ — ١١ شخصاً، نجدأن الفكر الحديث
يعتبر أن تحديد الرقم المناسب لنطاق الإشراف يتوقف على العوامل الآتية .

١ — مدى تجانس أو اختلاف العمل (أو طبيعة العمل ذاته) .
٢ — قدرة وخبرة المشرف
٣ — المستوى التنظيمى للمشرف (خط إشراف أول أو أعلى) .
٤ — خبرة ومهارة ومستوى تعليم المرؤوسين .
٥ — طبيعة الشركة ومجالات عملها .

(ب) تفويض السلطة Delegation

ويقصد بتفويض السلطه أن يقوم أحد العاملين بالتنظيم ممن يتحملون أعباء ومسئوليات كبيرة بنقل جانب من أعبائه ومسئولياته إلى بعض معاونيه ويشترط فى هذه الحالة وفى حالات تفويض السلطه أن يتم نقل جانب من السلطة يتعادل مع قدر الأعباء والمسئوليات التى انتقلت إلى المستوى التنظيمى الأقل .

ولتفويض السلطة عدد من المزايا أهمها :

١ — توسع من نطاق عمل المشرف حين يعجز عن ممارسة كل اعبائه بنفسه ومن ثم يتاح لبعض الوظائف التى لم يكن يستطيع ممارستها أن تؤدى بمعرفة المعاونين.

٢ — تخفف عن المشرف جانباً من أعباء الأعمال الروتينية وبالتالى :

(ا) توفر له وقتاً أطول للتخطيط .

(ب) توفر إمكانيات أفضل للرقابة .

٣ — أن التفويض يجعل اتخاذ القرارات عند مستويات التنفيذ وحيث توجد مشاكل العمل .

٤ — إن التفويض يعتبر وسيلة تدريبية لتنمية المساعدين وإعدادهم لتولى المناصب الإشرافية .

وبرغم أهمية ومزايا تفويض السلطة ، إلا أن هناك عدداً من المشرفين الذين يقاومون فكرة التفويض ويميلون إلى تركيز الأعباء والمسئوليات والسلطات كلها فى أيديهم . وهناك بعض الأسباب لهذه المقاومة منها :

(ا) تردد المشرف فى الاعتراف بعجزه عن القيام بكل أعبائه ومسئولياته .

(ب) تقاليد العمل القديمة أو الموروثة :

(حـ) رغبة الأفراد فى زيادة قوتهم ونفوذهم فى الشركة .

(د) ازدياد نفقات التفويض فى السلطة حيث إنها تحتاج إلى تدريب المساعدين وتحمل أخطائهم ونتائجها ونفقة الازدواج فى العمل واحتمالات الخلاف وسوء الفهم .

(حـ) مبدأ المسئولية الفعلية :

ينص هذا المبدأ على أن تفويض السلطة لايعفى المشرف من مسئوليته عن أعمال مرؤوسيه فالمشرف يظل مسئولا عن نتائج أعمال وتصرفات معاونيه . وأهمية هذا المبدأ تمكن فى أن شعور المشرف وإدراكه بمسئوليته حتى بعد تفويض جانب من سلطاته إلى معاونيه يجعلانه أكثر اهتماماً بالرقابة والمتابعة ، وعدم إغفال أى جانب من جوانب العمل اعتماداً على أن معاونيه يتحملون مسئوليته .

(د) مبدأ وحدة الأمر Unity of Command

ويشير هذا المبدأ — مبدأ وحدة الأمر — إلى خاصية هامة يجب أن تتوافر فى التنظيم وهى أنه لايجوز لأى فرد أن يتلقى تعليماته من أكثر من مشرف واحد فى نفس الوقت . أن تفادى هذا المبدأ يترتب عليه مشاكل عديدة حيث يصعب على الفرد فى تلك الحالات تبين مايجب عليه عمله . مثال ذلك لو تلقى أحد العاملين أوامر متناقضة من عدد من المشرفين فى ذات الوقت فإنه يكون فى موقف يتسم

بالحيرة وعدم الوضوح ومن ثم تنخفض كفاءته وقد تتأثر معنوياته ويؤدى هذا فى النهاية إلى انخفاض الإنتاجية .

(هـ) مبدأ الاتصال :

وينص على أن أى مدير أو مشرف على أى مستوى فى التنظيم يستطيع أن يتصل بالمشرفين الآخرين ويتخذ القرارات ويضع الخطط أو يتخذ أى إجراء يدخل فى نطاق مسئوليات هؤلاء المشرفين الآخرين بشرط :

(ا) أن يتم الاتصال بمعرفة وموافقة الرئيس المباشر لمن يتم الاتصال بهم

(ب) أن يوافق الرئيس المباشر لمن يعنيهم الأمر على الإجراءات المطلوب اتخاذها .

(و) مبدأ الوضوح :

يجب أن تكون كافة الواجبات ، السلطات والمسئوليات ، والعلاقات بين كافة الأفراد فى التنظيم واضحة وضوحاً تاماً ومسجلة كتابة بمعنى أن كل الاختصاصات الفردية والجماعية وطبيعة العلاقات التى تربط أجزاء التنظيم ببعضها مكتوبة ومسجلة ومن أهم أدوات هذا المبدأ :

١ — السياسات المكتوبة (سياسة الاختيار ، سياسة التدريب . . . . .

٢ — اللوائح والنظم (لائحة مشتريات ، لائحة مخازن ، لائحة جزاءات . . .

٣ — الخرائط التنظيمية للشركة ككل ولكل جزء من أجزائها . والخريطة التنظيمية عبارة عن تصوير للأجزاء الرئيسية فى التنظيم وعلاقاتها المتبادلة .

٤ — أوصاف للعاملين فى التخصصات والمستويات المختلفة .

٥ — دليل العمل الذى يحدد اختصاصات كل إدارة أو قسم بالشركة

٦ — الدورات المستندية .

(ز) مبدأ الإدارة بالاستثناء :

إن تطبيق المبادىء السابقة يتيح للمشرفين التخفف من الأعباء الروتينية والتركيز على حل المشاكل العارضة وتحليل المواقف الاستثنائية وبالتالى ترتفع الكفاءة .

(ح) مبدأ التفرقة بين التنفيذيين والاستشاريين :

يفرق هذا المبدأ بين التنفيذى وهو من يملك سلطة إصدار الأوامر والاستشارى الذى يقدم التوصيات دون أن يملك حق إصدار الأوامر أو اتخاذ القرارات ن شأن تنفيذها ومن الأمثلة على التنفيذيين :

(ا) رجال الإنتاج .

(ب) رجال البيع .

أما الاستشاريون فيضمون الفئات الآتية .

(ا) العاملين فى إدارة الأفراد .

(ب) العاملين فى إدارات البحوث .

(ح) المهندسين

(د) العاملين فى إدارات ضبط الجودة .

(ه) العاملين فى الشئون القانونية .

(و) المراقب المالى ومن يعمل معه .

ومن المشاكل التنظيمية الأساسية ضرورة التوفيق بين التنفيذيين والاستشاريين فى التنظيم ويتم هذا باستخدام الأساليب الآتية .

(ا) تعريف الاستشاريين بطبيعة عمل التنفيذيين ومشاكلهم .

(ب) تدريب الاستشاريين على أسلوب الإقناع بدلا من الأمر .

(ح) محاولة الجمع بين الفئتين لحل خلافاتهما بشكل مباشر .

تلك هى بعض المبادئ الأساسية التى تحكم عملية التنظيم . والآن يجدر بنا أن نحدد كيف يتم تنظيم شركة (أو جزء من شركة) .

تمر عملية التنظيم بالخطوات الآتية :

١ – تحديد هدف الشركة (أو الأهداف) الذى تسعى إلى تحقيقه .

٢ – تحديد الأعمال المطلوب تنفيذها حتى يتحقق الهدف (أو الأهداف)

٣ – تحليل تلك الأعمال وتوصيفها بدقة .

٤ – تجميع كل نوع من الأعمال المتشابهة أو المتكاملة فى وظيفة محددة .

٥ – تجميع الوظائف المتشابهة أو المتكاملة فى مجموعة وظيفية محددة .

٦ — تجميع المجموعات الوظيفية المتشابهة أو المتكاملة فى وحدة محدده (قسم . . إدارة . إدارة عامه . . . .) .

٧ — تحديد عدد المستويات التنظيمية استناداً إلى مبدأ نطاق الأشراف .

٨ — تحديد العلاقات بين الأجزاء والمستويات المختلفة فى الشركة من خلال الخريطة التنظيمية .

إن مسئولية المدير فى عملية التنظم تتلخص فى ضرورة قيامه بإعداد جو العمل بما يسمح بوضع خطط النشاط موضع التنفيذ . ويتم ذلك باتباع الإجراءات الآتية :

١ — أن يتأكد من وجود العدد الكافى من العاملين لأداء أنواع العمل المختلفة حسب الخطط الموضوعه .

٢ — أن يوجه وقته ويوزعه بحيث يتوفر القدر الكافى من الإشراف لكل من العاملين فى الوقت المناسب .

٣ — العمل على تجهيز متطلبات الإنتاج من مواد ومستلزمات مختلفة بحيث تتوفر لدى العاملين عند بدء العمل .

٤ — إعداد الأوامر وتوزيع العمل بين الأفراد مقدما بحيث يعلم كل فرد ما هو مطلوب منه قبل بدء العمل بوقت كاف .

٥ — التأكد من وجود كل الأدوات والمعدات اللازمة للعمل .

السياسات الإجرائية :

تتميز السياسات الإجرائية بأنها وسيلة لإرشاد القائمين بالعمل وتوجيههم إلى أحسن أساليب الأداء ، مما يحقق درجة عالية من الكفاءة والفاعلية ويقلل من الضياع والإسراف فى الوقت والجهد والنفقات . إن التنظيم فى ذاته ليس أكثر من بناء أصم ، ولا يحقق له الحياة إلا التفاعل الإنسانى للقائمين بالأعمال المختلفة به مسترشدين فى ذلك بمجموعات السياسات الإجرائية التى توضح كيف يؤدى كل عمل وتتابع العمليات والإجراءات .

وقد كان تحليلنا لفكرة التنظيم فى بداية هذا الفصل بهدف إبراز الارتباط الوثيق بين نوعية البناء التنظيمى للمشروع من ناحية ، وبين السياسات الإجرائية

من ناحية أخرى . إن خصائص التنظيم من حيث التسلسل الهرمى . ودرجة تركز السلطات أو تفويضها . والأساس المتخذ للتقسيم الداخلى . كلها عوامل تنعكس على السياسات الإجرائية التى يمكن استخدامها . ومن ثم فإنه من الصعب تغيير البناء التنظيمى للمشروع دون إحداث تغيير متناسب فى سياساته الإجرائية أو العكس .

وتعكس سياسات المشروع الإجرائية شخصيته المستقلة وعلامات تميزه عن غيره من المشروعات إذ أن السياسات الإجرائية يجب أن تنبع من واقع التنظيم ومتطلباته ولا يمكن أن تفرض عليه من الخارج .

ومصدر أهمية السياسات الإجرائية أنها تحقق وحدة فى التفكير وأساليب الأداء بين أجزاء التنظيم . ومن ثم توفر أسساً موحدة لتقييم المواقف واتخاذ القرارات .

وتتخذ السياسات الإجرائية شكل عبارات Statements تحدد للمديرين كيف يجب أن يتصرفوا فى المواقف المتكررة . وعلى ذلك حين يثور تساؤل حول ما إذا كان إجراء معين واجب الاتخاذ . فإنه يمكن الرجوع إلى السياسة الموضوعة للحصول على الجواب . مثال ذلك إذا نشأ موقف يطلب فيه أحد العملاء رفع حد الائتمان المسموح له به من خمسة آلاف جنيه إلى عشرة آلاف جنيه . فإن الإجابة تكمن فى سياسة الائتمان التى تحدد شروط منح الائتمان أو زيادته .

وقبل الاستطراد فى بحث السياسات الإجرائية . ينبغى أن نحدد الفروق بينها وبين القواعد والإجراءات .

(ا) السياسة Policy

تعبير مكتوب (وقد يكون شفهيًّا أو حتى ضمنيًّا) يضع الحدود والاتجاهات التى يجب أن يتخذ المديرون قراراتهم فى إطارها . أى أن السياسة هى مرشد لاتخاذ القرارات .

(ب) القاعدة Rule

طريقة محددة للأداء يجب الالتزام بها . فالقاعدة مرشد للأداء الفردى .

(ج) الإجراء Procedure

مجموعة من الأنشطة المترابطة التى تتم فى تتابع زمنى وفقاً لطريقة أداء محددة .

من ذلك نرى أن مفهوم « السياسة الإجرائية » أكثر شمولا من مفهومى القاعدة أو الإجراء . وقد كانت بعض الأفكار تروج أن الاعتماد على السياسات الإجرائية سوف يؤدى بالتنظيم إلى حالة من الجمود rigidity وتقضى على فرص التفكير الخلاق للمديرين وتحيلهم إلى أدوات صماء لتنفيذ ما تقضى به السياسة دون أن يكون لهم حرية فى التصرف . وقد أحدثت تلك الأفكار ميلا بين المديرين للتغاضى عن السياسات الإجرائية وتفضيل العمل فى ظل لاسياسة . ولكن المشكلات التى عانت منها كثير من المشروعات وأشكال التناقض التى نشأت من تضارب القرارات وعدم تجانس مواقف المديرين ، حدت بالإدارة الحديثة إلى العودة مرة أخرى إلى تأكيد أهمية وجود سياسات مكتوبة محددة . ولعل من أهم أسباب تخلف الأداء الإدارى فى الدول النامية غياب مثل هذه السياسات الإجرائية وارتكان أفراد الإدارة إلى العمل كل على حسب تفكيره وتقديره للأمور . كذلك فإن غياب مثل هذه السياسات إن لم ينتج عنه تصرفات متناقضة للمديرين التنفيذيين ، نجد أنه يتسبب فى إحداث مرض إدارى أخطر هو ميل المديرين التنفيذيين فى المستوى الوسيط إلى تفادى اتخاذ القرارات فيما يعرض لهم من مشكلات وتجنب تحمل المسئولية ومن ثم نجدهم يلجأون إلى رؤسائهم لطلب الرأى والمشورة فى كل كبيرة وصغيرة . ويتفاقم هذا الوضع حيث يكون الرؤساء فى الإدارة العليا من النوع المسيطر الذى يسعى إلى تجميع السلطات وتركيز حق اتخاذ القرارات ، إذ نجد مثل هؤلاء الرؤساء وقد انشغلوا تماما فى تصريف أمور روتينية بسيطه تستغرق كل أوقاتهم ، وبالتالى لايجدون وقتاً للتفكير والتخطيط المستقبلى . وليس من شك أن تلك صفة تميز كثيراً من الإدارات فى الدول النامية .

من التحليل السابق يتضح لنا أن وجود سياسات إجرائية واضحة ومكتوبة ومعلومة لكل أفراد الإدارة يحقق مزايا عديدة أهمها :

١ – تدعيم الاتجاه إلى تفويض السلطات إلى المستويات الإدارية الأدنى ،

وتقويض الاتجاه إلى تركيز السلطة وحجب فرص الإسهام فى العمل الإدارى الفعال عن المستويات الإدارية المعاونة . وبالتالى فإن هذه الميزة تخدم أهداف التنمية الإدارية وتكوين القيادات الإدارية عالية الكفاءة حيث تتاح للمدير الناشىء فرص الممارسة الفعلية لحل المشكلات واتخاذ القرارات .

٢ – تخليص الإدارة العليا من أعباء الأعمال الروتينية التى يمكن لمعاونيهم أداءها بكفاءة مسترشدين بالسياسات الموضوعة . وبالتالى فإن جانباً أكبر من وقت أفراد الإدارة العليا يتجه لعمليات التخطيط الاستراتيجى وتدعيم البحوث وعمليات تطوير وتنمية المنظمة .

٣ – توفير قدر كبير من الاتصالات الداخلية بكل أشكالها المكتوبة وغير المكتوبة حيث تقل الحاجة إلى طلب الرأى والإفادة بما يتبع إذ يستطيع المدير التنفيذى أن يتخذ لنفسه القرار الصحيح .

٤ – توفير الوحدة فى التفكير والاتساق فى القرارات ، حيث يستند الجميع إلى معايير وأسس واحدة حين معالجة ذات المشكلات .

وبرغم هذه المزايا الحقيقية ، فإن وجود السياسات الإجرائية يهدد بخطر أساسى هو أن تتقادم هذه السياسات وتصبح غير متناسبة مع ظروف العمل دون أن تلتفت الإدارة إلى ضرورة تعديلها . وعلاج هذا الموقف يتطلب أن تتفهم الإدارة حقيقة هذه السياسات وأنها ليست أبدية ، بل هى نتاج ظروف محددة ، ومن ثم يجب مراجعتها بصفة دورية وإدخال التعديلات المناسبة .

وتنقسم السياسات الإجرائية إلى نوعين :

(ا) سياسات إجرائية تتعلق بالإدارة العامة للمشروع .

(ب) سياسات إجرائية تتعلق بكل وظيفة من وظائف المشروع . وحيث تتعدد هذه السياسات ، فإن من الأمور المفضلة أن يضمها جميعاً « دليل السياسات » الذى يعتبر مرشداً أساسيًا لكل من يعمل بإدارة المشروع .

وفيما يلى نموذجين ، يصور الأول جانباً هامًّا من السياسات الإجرائية للإدارة العامة لإحدى الشركات العالمية ، بينما يصور الثانى فئات السياسات الوظيفية لهذه الشركة :

نموذج رقم (١)

قائمة السياسات الإجرائية للإدارة العامة

التنظيم ، خطوط السلطة والمسئولية

١ — يجب أن تكون خطوط السلطة واضحة وغير متداخلة. ينبغي ألا يتخطى أحد خطوط السلطة المحددة .

٢ — يجب إعداد خرائط تنظيمية كاملة ، متضمنة وظائف المشرفين وملاحظى العمل وكل الوظائف التى تعلو وظيفة « كاتب » .

٣ — إن تنفيذ أى قرار يجب أن يكون مسئولية فرد واحد فقط وهذا يؤدى إلى تحديد المسئولية ومنع التهرب منها .

٤ — يجب أن تبلغ كافة التعليمات من خلال خطوط السلطة المقررة ، ولا تسلم إلا لمن هم مخولين باستلامها .

الإدارة التعاونية

٥ — يجب تشكيل عدد من اللجان الإدارية الدائمة ذات الكفاءة العالية لمناقشة موضوعات متخصصة وذلك وفقاً لنظام خاص يحدد دورية اجتماعاتها .

٦ — يجب على كل رئيس وحدة إدارية أن يعقد اجتماعاً بمرؤوسيه مرة كل ثلاثة أسابيع على الأقل .

٧ — التعاون هو القاعدة الأساسية التى يجب أن تسيطر على أفراد الإدارة ومعاونيهم ومرؤوسيهم .

٨ — كل القرارات التى تشمل اختصاصات أكثر من شخص أو تمس أعمال أكثر من قسم واحد ، يجب أن تتخذ بعد تشاور بين الأفراد أو الأقسام المعنية .

٩ – يجب أن يكون لكل اجتماع رئيس يدير المناقشة ويعين شخصاً محدداً يكون مسئولا عن تنفيذ كل من قرارات الاجتماع .

١٠ – يجب أن تسجل مناقشات وقرارات كل لجنة وتحفظ مذكرات كافية عنها .

١١ – يجب على أى فرد مسئول (أو جماعة) اتخاذ القرارات فيما يعرض عليه من موضوعات فى أسرع وقت ممكن بلا إبطاء .

١٢ – بعد الاتفاق على إجراءات معينة ، يجب أن يتبعها عملية متابعة دورية للتأكد من سلامة الإجراءات وفعاليتها .

١٣ – يجب التنفيذ الفورى للقرارات ووفقاً للمواعيد المقررة .

١٤ – يجب على كل مدير أن يعطى اهتمام كاف لأفكار وآراء مرؤوسيه وزملائه ورؤسائه .

١٥ – يكون تبادل الأفكار والآراء بين جميع العاملين حراً بلا قيود وذلك لصالح الشركة .

تنمية القيادة

فى الأهداف والسلوك الشخصى

١٦ – يجب على كل مدير ، وفى كل الأوقات ، أن يكون على فهم كامل واضح ومعرفة دقيقة بالأهداف العامة والوسيطه والدقيقة للشركة وكذا سياساتها . كذلك يجب على كل مدير أن يكون على وضوح تام بأهداف إدارته .

١٧ – يجب على كل مدير أن يعد تفصيلاً قائمة بواجباته ومسئولياته ويرفعه إلى رئيسه المباشر ، كذلك عليه أن يطالب كل من مرءوسيه بعمل نفس الشيء على أن أن يقوموا بدورهم بطلب نفس الإجراء من مرؤوسيهم وهكذا حتى قاعدة الهرم التنظيمى . ومن الواجب مراجعة هذه القوائم وتعديلها دوريًّا حسب ما تقضى به ظروف العمل .

١٨ – يجب أن توضح أهداف كل مشروع فى ترتيب خاص بحسب أهمية الإنجاز ودرجة السرعة المطلوبة . يجب أن تكون القاعدة هى إعطاء الأولوية لأكثر الأمور أهمية .

١٩ – يجب على كل مسئول أن ينظم عمله ويعد جدولا زمنيًّا بما يجب إنجازه .

٢٠ – إدارة الوقت من أساسيات العمل الناجح . يجب على كل مدير أن يتجنب ضياع الوقت. يجب أن تكون الاجتماعات ، والمقابلات ، والمكالمات التليفونية ، والزيارات أقصر ما يمكن ومتناسبة مع النتائج المستهدفة .

٢١ – يجب على كل مدير أن يضع مصلحة الشركة فوق مصلحته الشخصية .

٢٢ – يجب على المديرين أن يتحلوا بروح تعاونية ويتجنبوا محاولات حماية مظاهر سلطتهم لإرضاء غرورهم الشخصى .

٢٣ – يجب أن يكون واضحاً لكل مدير أن سلوكه الشخصى هو المثل بالنسبة لمرءوسيه . إن حماسه للعمل ، دوافعه ، كفاءته ، حزمه ، أمانته ، عدله ، إخلاصه وتفانيه فى العمل كلها صفات تنتقل إلى مرءوسيه .

٢٤ – يجب على كل مدير أن يقيم علاقة صداقة مع كل فرد فى إدارته على أساس من الاحترام والكرامة المتبادلة .

فى تفويض السلطة

٢٥ ـ إن كل مدير مسئول باختيار أحد مرءوسيه بدقة تامة وتدريبه وإعداده لكى يكون خليفة له . ويراعى أن يكون المرءوس موضع الإعداد والتدريب أصغر سناً من رئيسه كلما كان ذلك ممكنا .

٢٦ ـ على كل مدير أن يفوض السلطة لمرءوسيه ويحملهم بالمسئولية المصاحبة لها كلما كان ذلك ممكنا .

٢٧ ـ على كل رئيس أن يفوض لمرءوسيه كل ما يمكن تفويضه من إجراءات وتفاصيل العمل بإدارته .

٢٨ ـ إن تفويض الرئيس سلطاته لمرءوسيه ينبغى أن يكون بغرض أن يتفرغ هو للبحث والتفكير ليكون لنفسه صورة متكاملة عن عمليات الشركة وأنشطة إدارته ويخطط للمستقبل .

٢٩ ـ يجب أن يدرب كل مدير مرءوسيه على تقديم المبادرات ويشجعهم على استخدام تقديرهم الشخصى للأمور تحت إشرافه ورعايته .

٣٠ ـ إن اختيار المرءوسين وتدريبهم يجب أن يتم بطريقة تسمح بألا ينشغل رؤساؤهم بالتنتيش على أعمالهم الروتينية بل بمتابعة النتائج فقط .

٣١ ـ يجب على كل مدير أن يفرض نظاماً دقيقاً فى إدارته ويحرص على أن يسود الانضباط كل الأفراد .

٣٢ ـ يجب أن يصل المدير بالغياب والتأخير والتكاسل فى إدارته إلى الحد الأدنى .

٣٣ ـ إن تقييم أداء المديرين والحكم على كفاءتهم يتم

أخذاً فى الاعتبار المستوى العام للأداء فى أقسامهم والروح المعنوية لمرءوسيهم . ويؤخذ فى الاعتبار حين تقييم المديرين ، مدى تعاونهم ، اتساع نظرتهم لكل الشركة ، كذلك بتصرفاتهم وقراراتهم وأفكارهم .

فى تقدير كفاءة المرءوسين

٣٤ – إن الحكم على الأشخاص ينبغى أن يكون على أساس الحقائق وليس على أساس التحيزات الشخصية .

٣٥ – يجب إظهار التقدير والامتنان للإنجازات التى يحققها الأفراد .

٣٦ – لا يكون المدح إلا فى موضعه وفى موضعه فقط .

٣٧ – يكون شغل الوظائف الشاغرة والترقية إلى الوظائف الأعلى من بين العاملين بالشركة كلما كان ذلك ممكنا .

الكفاءة والجودة

فى الكفاءة العامة

٣٨ – يجب أن يدرب كل موظف على الاهتمام بالنفقات والجودة وخدمة العملاء .

٣٩ – يجب الاحتفاظ بمستويات عالية من جودة المنتجات والخدمات .

٤٠ – تكون التعليمات بسيطة ، واضحة ، ومكتوبة كلما كان ممكنا .

٤١ – يجب الاحتفاظ بسجلات كاملة ودقيقة عن كل معاملات الشركة .

٤٢ – يجب الوفاء بكل الوعود .

٤٣ – « الفوريه » هى القاعدة بالنسبة للإجراءات والاجتماعات الدورية .

٤٤ – كل الإجراءات الموقوتة يجب أن تتم فى مواعيدها المحددة تماماً .

٤٥ – يجب العناية بكل الآلات والمعدات وأن تكون الصيانة وقائية فى الأساس .

٤٦ – يجب المحافظة على المخزون والكشف عليه دورياً .

٤٧ – يجب الاهتمام بالنظافة والانتظام فى كل مواقع العمل وتقليل مخاطر الحريق والحوادث .

٤٨ – تبادل المعلومات بين الإدارات هو القاعدة . ويفضل أن يكون بالكتابة .

فى تحسين الكفاءة

٤٩ – ينبغى أن يقوم رؤساء الأقسام والإدارات بالدراسة والتحليل المستمرين لإزالة كل أشكال الوظائف غير اللازمة والأعمال المكررة وتبسيط الإجراءات وتقليل الأعمال الكتابية والحد من ازدواج النشاط .

٥٠ – يجب مراجعة كل الإجراءات والنظم المحددة بصفة دورية لمنع تجمدها وتحولها إلى روتين معوق للأداء .

فى الرقابة على العمليات

٥١ – ينبغى أن تكون كل النفقات للمشروعات والإدارات محددة مسبقاً وفقاً لميزانيات دقيقة .

٥٢ – كل عمليات وأنشطة المشروع واجبة الرقابة بواسطة نظم دقيقة ولكن بسيطة وغير معقدة .

٥٣ – الجرد المستمر ومراجعة المخزون بصفة دورية ضرورة حيوية وذلك بالنسبة للخامات ، وقطع الغيار ، والمواد نصف المصنوعة والمنتجات الجاهزة . كذلك يجب حصر الآلات والعدد وصيانتها بشكل دائم .

فى المسئولية الفردية

٥٤ – كل مدير مسئول بصفه دائمة عن القضاء على كل أشكال عدم الكفاءة فى الشركة ومصادر الإسراف والضياع سواء كان ذلك فى إدارته أو أى جزء آخر من الشركة .

٥٥ – كل أسباب الخطأ والانحراف وانخفاض الكفاءة يجب أن تكون موضعاً للتحقيق والتحليل حتى يمكن القضاء عليها فوراً .

٥٦ – إن تكرار نفس الخطأ لا يمكن السماح به .

٥٧ – الأعذار الواهية ، والحجج غير المنطقية ومحاولات التهرب من المسئولية بإلقاء اللوم على الآخرين كلها غير مقبولة .

٥٨ – على كل فرد أن ينجز ما أنيط به من عمل فى الوقت المحدد له ، أو أن يقدم تفسيراً مقبولا لرئيسه فى حالة التخلف وذلك بأسرع ما يمكن .

٥٩ – التنمية الذاتية مسئولية كل فرد ، إذ عليه أن يطلع باستمرار على كل جديد فى ميدان عمله وأن يتثقف ذاتياً .

فى اختيار العاملين

٦٠ – يكون اختيار العاملين لشغل وظائف الشركة بناء على اختبارات للقدرات واختبارات نفسية ومقابلات شخصية، على أن يمر من يجتاز تلك الاختبارات بفترة تأهيل متعمقة .

٦١ – يخضع كل العاملين للكشف الصحى الشامل بصفة دورية .

دعم الروح المعنوية

فى المعلومات

٦٢ – يجب شرح سياسات الشركة وأهدافها لكل المديرين والمشرفين .

٦٣ – توزع المعلومات على العاملين بالشكل الذى يتناسب وقدراتهم على استيعابها والإفادة منها .

فى الإشراف

٦٤ – يعامل كل الأفراد كآدميين وليس كآلات .

٦٥ – يستحق العامل المتميز مميزات خاصة .

٦٦ – لكل عامل الحق فى مناقشة مشكلاته الخاصة أو مشكلات العمل مع مدير إدارته أو المشرف المباشر ، أو مع مدير العلاقات الصناعية . كذلك لكل عامل حق الوصول إلى نائب رئيس مجلس الإدارة ورئيس المجلس أيضاً .

٦٧ – لكل عامل الحق فى أن يجد آذانا صاغية من رئيسه حين يكون سلوكه أو أداؤه موضع شك .

٦٨ – الإشراف العادل الذى يقدر جهد العاملين هو أساس عمل المشرفين .

٦٩ – يجب على المشرف أن يجعل مرءوسيه مشغولين دائما بالعمل المنتج المفيد ، ولكن دون إرهاق أو مبالغة فى توزيع الأعباء .

٧٠ – يجب القضاء على المحسوبية .

٧١ – يجب التخلص من مثيرى الشغب والمتعالين على زملائهم .

فى علاقات العمل

٧٢ – التعاون مع النقابة هو الأساس وليس محاولة استرضائها بأى شكل .

فى الترقى وأداء العمل

٧٣ – يجب أن يتلقى كل فرد فى الشركة تدريباً كافياً على كيفية أداء العمل المسند إليه ، كما يستحق الجميع حوافز تشجيعية على الأداء المتميز .

٧٤ – يجب أن يشجع كل عامل مجد على تحسين أدائه .

٧٥ – الترقية تتم على أساس القدرة ، الإخلاص ، التعاون ، وطول الخدمة (الأقدمية) .

التخطيط للمستقبل

٧٦ – كل النفقات الاستثنائية والتغييرات فى المنتجات والسياسات والنظم والآلات ، يجب أن تراجع من حيث تأثيرها على الشركة فى المدى البعيد والقصير على السواء .

٧٧ – يجب أن يبذل جهداً مستمراً لتحسين جودة المنتجات وخفض تكلفة الإنتاج . ويجب أن يتضاعف هذا الجهد مرات كثيرة فى السنوات التى تحقق فيها الشركة أرباحاً غير عادية .

٧٨ – يجب أن يبذل الجهد المستمر لتبسيط إجراءات ونظم العمل وتحديث سياسات الشركة .

٧٩ – الاتجاه إلى الإكثار من النظم الآلية فى كافة مرافق الشركة .

٨٠ – تنمية منتجات جديدة ، واستخدام أساليب إنتاج جديدة هى سياسة أساسية للشركة .

نموذج رقم (٢)*

فئات السياسات الإجرائية الوظيفية

سياسة التسويق

وتتضمن قواعد خاصة بالجوانب الآتية :

الإعلان . الفروع . الماركات . العلاقات مع المنافسين . العطاءات . شكاوى العملاء . الائتمان للعملاء ، علاقات العملاء ، الخصم عند البيع . نفقات البيع . التصدير . التنبؤ بالمبيعات نفقات الشحن ، البيع لموظفى الشركة . سجلات المخزون . بحوث التسويق . الأسواق . المنتجات الجديدة . التعبئة ، التسعير ، رد المبيعات . ترويج المبيعات . خدمات العملاء . المناطق البيعية .

سياسة التوزيع

وتتضمن قواعد خاصة بالجوانب الآتية :

النقل . حدود المخزون . مناولة البضائع . شحنات المنتجات . الاستلام . حركة النقل . المخازن والتخزين .

سياسة الشراء

وتتضمن قواعد خاصة بالجوانب الآتية :

مركزية الشراء . التعاقد ، الرقابة على المواد . الهدايا للموردين . التحاويل بين الأقسام . الرقابة على المخزون . مستويات التخزين . الاستثمار فى المخزون ، الشراء أم الصنع . شراء المواد المبادلة فى الشراء معايير السلع المشتراة . العلاقات مع الموردين .

سياسة التمويل

وتتضمن قواعد خاصة بالجوانب الآتية :

المحاسبة . الأصول . المراجعة . البنوك . إصدار الفواتير .

الموازنات ، تخصيص رأس المال ، والاستثمار ، التحصيل ، رقابة التكاليف ، الائتمان ، الإهلاك والاسترداد ، الأرباح الموزعة ، النفقات ، التقارير المالية ، التأمين الإيجارات ، القروض ، الدفع للموردين ، الأجور ، المعاشات ، الأرباح ، الاحتياطيات ، العائد على رأس المال ، الأوراق المالية ، الفائض ، الضرائب .

سياسة العلاقات العمالية

وتتضمن قواعد خاصة بالجوانب الآتية :

الغياب ، تقييم الأداء ، المزايا العينية ، التعويض المادى ، الشكاوى ، الفصل ، التعليم والتدريب ، قوانين العمل ، الاستخدام ، الإجازات ، قروض العاملين ، استغلال طاقة العمل ، الكشف الطبى ، المعاشات ، الترقية ، الترفية ، الجلب ، التقاعد ، الاختيار ، الأقدمية ، العلاج ، إنهاء الخدمة ، التدريب ، النقل ، النقابات ، الإجازات العادية ، ظروف العمل .

سياسة الإنتاج

وتتضمن قواعد خاصة بالجوانب الآتية :

التعاقد ، تقديرات التكاليف ، الآلات ، الإمكانات المادية ، المخزون ، الصيانة ، حماية المصنع ، اختبار الآلات ، مواصفات العملية الإنتاجية ، مواصفات السلعة ، رقابة الإنتاج ، ضبط الجودة ، كمية الإنتاج ، الأمن الصناعى ، جدولة الإنتاج ، المعايير ، دراسة الوقت ، إعداد المعدات ، المرافق المساعدة .

سياسة البحث

وتتضمن قواعد خاصة بالجوانب الآتية :

البحوث التطبيقية ـ البحوث الأساسية ، تنمية المخترعات ، المعامل ، حقوق الاختراع ، تنمية المنتجات ، العلاقات التجارية .

الرقابة الإدارية

إن الرقابة الإدارية هى العنصر الثالث الذى يكمل حلقة العمل الإدارى الفعال . فقد رأينا أن إقامة التنظيم الكفء من الشروط الأساسية لوضع الخطط والأهداف موضع التطبيق . وفعالية التنظيم تكتمل من خلال وضع السياسات الإجرائية التى ترشد اتخاذ القرارات وتوجه الأداء . ولكى تتأكد الإدارة من سلامة تنفيذ الخطط وتناسب السياسات مع ظروف التنفيذ ، فإن استخدام نظام متكامل للرقابة يعتبر أمراً ضرورياً . إن كل أعمال الإدارة وجهودها تصبح بلا معنى إلا إذا بذل جهد أكيد فى الرقابة على عمليات المشروع المختلفة .

وعملية الرقابة على أهميتها المتزايدة ، إلا أن كثيراً من حالات الخطأ والانحراف يتم اكتشافها كل يوم فى عشرات المنظمات . ولعل السبب فى ذلك يعود إلى صعوبة الرقابة الدقيقة على مئات وآلاف الأنشطة والعمليات فى المشروع الحديث. ومن الأسباب الأخرى التى تزيد فى صعوبة عملية الرقابة ما يلى :

١ ــ أن جوانب كثيرة من الأعمال المطلوب الرقابة عليها لا يمكن إخضاعها للقياس الكمى الدقيق .

٢ ــ أن أفراداً مختلفون يسهمون فى عمليات الرقابة ومن ثم تكثر احتمالات التناقض بينهم .

٣ ــ الفجوة الزمنية التى تمضى بين أداء العمل من ناحية وبين تجميع معلومات عن الأداء وتحليلها من ناحية أخرى .

وبرغم هذه الصعاب ، فإن عملية الرقابة من أهم جوانب العمل الإدارى الكفء . كما أن كثيراً من الأساليب المتطورة قد تم ابتكارها لمساعدة المديرين على ممارسة الوظيفة الرقابية بكفاءة أعلى وجهد أقل ووقت أقصر .

عملية الرقابة

إن عملية الرقابة تتمثل فى دورة متكاملة تضم الأنشطة الأساسية الآتية :

١ ــ تحديد معدلات ومعايير للأداء Standards of Performance

٢ ــ قياس الأداء الفعلى .

٣ – مقارنة الأداء الفعلى بالنسبة للمعايير .

٤ – تحليل مصادر الانحراف فى الأداء واتخاذ إجراءات التصحيح .

وتختلف مفاهيم الرقابة طبقاً لمستوى تقدم الفكر الإدارى . ففى كثير من الدول النامية يتركز العمل الرقابى بعد إتمام عمليات التنفيذ ومن ثم يكون هدف الرقابة هو اكتشاف الأخطاء أو الانحرافات فى الأداء التى وقعت فعلا ثم محاولة تصحيحها . من ناحية أخرى ، نجد أن المفهوم الحديث للرقابة وإن كان قائماً على نفس المنطق الأساسى الذى يشمل المراحل الأربع السابقة ، إلا أن العمل الرقابى يتم أثناء التنفيذ ويتقدم بتقدمه بحيث يكون هدف الرقابة هو الكشف عن الأخطاء أو الانحرافات المحتملة أو المتوقعة والإجراءات الكفيلة بالقضاء على أسباب الانحرافات المحتملة ومن ثم منع حدوث الخطأ من الأساس . وعلى ذلك فحيث تعرف الرقابة الإدارية التقليدية « بالرقابة التصحيحية » Corrective Control فإن الرقابة الحديثة تعرف « بالرقابة المانعة » Preventive Control كذلك فقد درجت الكتابات الحديثة فى الإدارة على إطلاق تعبير « المتابعة » Follow-up على هذا النوع الإيجابى من الرقابة . ولعل من أهم عوامل نجاح نظم الرقابة المتطورة وفعاليتها فى الكشف الفورى عن اتجاهات الانحراف ، هو وجود نظام فعال ومتكامل للمعلومات الإدارية يوفر البيانات الصحيحة والدقيقة عن مراحل التنفيذ ويوصل تلك البيانات إلى مراكز اتخاذ القرارات بسرعة تكفل التنبه إلى مصادر الخطر قبل اشتدادها وتمكن الإدارة من إدخال التعديلات المطلوبة لتصحيح الموقف وتفادى الخسائر الناتجة عن الأخطاء والانحرافات .

تخطيط العملية الرقابية ...

ليس فى إمكان الإدارة عادة أن تراقب كل أنواع الأعمال والتصرفات والإجراءات والإنجازات فى المشروع على تنوع أهميتها وتداخل الجهات المعنية بها . لذا فإن القرار الأساسى فى إنشاء نظام الرقابة (أو تخطيط العمليه الرقابية) أن يتم تحديد المجالات الأساسية التى تشملها الرقابة . وغالباً تركز الإدارة المتطورة على رقابة النتائج الحيوية والعمليات الرئيسية للمشروع اعتماداً على منطق أساسى هو أنه

طالما تكون تلك الجوانب الأساسية سليمة وفعالة فلا بد أن تكون باقى عمليات وإجراءات المشروع على درجة كافية من الدقة والفعالية .

وتهتم الإدارة عادة بالرقابة على المجالات الآتية :

١ — الأرباح .
٢ — النفقات .
٣ — الإنتاج .
٤ — المبيعات .
٥ — مستلزمات الإنتاج .

وفى سبيل إعداد خطتها الرقابية فإن الإدارة تستمد معايير ومعدلات الأداء من السياسات الإجرائية الموضوعة . كذلك فإن تحديد المعايير يتأثر بأنواع الأهداف والسياسات الرئيسية والاستراتيجيات التى رسمتها الإدارة العليا فى مراحل سابقة من العمل الإدارى المتكامل . وكما سبق القول فإن الإدارة تكتفى بوضع معايير للأداء فى نقط الارتكاز الأساسية أو للعمليات الاستراتيجية التى تحكم غيرها من العلميات . ويكون قياس الأداء الفعلى بواسطة الإدارات المسئولة واستناداً إلى تجميع المعلومات وفقا لنماذج وأساليب متفق عليها . مثال ذلك أن تستخدم سجلات الإنتاج أو بطاقات الحضور والانصراف للعاملين أو كشوف الأجور والمهايا لقياس أنواع النتائج والتصرفات القرينة بها . ومن أهم أساليب القياس المستخدمة للأغراض الرقابية :

١ — السجلات والتقارير المحاسبية .
٢ — سجلات الإنتاج .
٣ — تقارير قياس كفاءة العاملين .
٤ — مجموعات القوائم المالية وقوائم نتائج الأعمال .
٥ — الدراسات والبحوث الميدانية لمواقع العمل .
٦ — الإحصاءات المختلفة عن عناصر العمل وتكلفته وإنتاجيته .

ويلاحظ أن المصدر الأساسى للمعلومات المستخدمة فى الرقابة ستنشأ أصلاً بالقرب من مستوى التنفيذ حيث يعهد إلى أفراد معينين بتسجيل وملاحظة ما يحدث فى بعض قطاعات العمل . ونعود فنؤكد أهمية وجود نظام متكامل ومتناسق

للمعلومات الإدارية ليوفر للجهات الرقابية أشكال البيانات التى تخدم أغراضها فى الوقت الصحيح .

وليس من شك أن الهدف الأساسى للعملية الرقابية لا يتحقق إلا بالدراسة الكاملة للمعلومات المتاحة عن التنفيذ وإجراء المقارنات الدقيقة بينها وبين المعايير المستهدفة ثم تحليل أسباب الفروق أو الانحرافات والعمل على إزالة تلك الأسباب . وقد تكون تلك الفروق بالنقص أو بالزيادة عن المعايير الموضوعة وكلا الأمرين يستثير الاهتمام إذ قد يكون الخطأ فى إعداد المعايير أصلاً وليس فى عملية التنفيذ ، وبالتالى فإن الإجراء التصحيحى هو تعديل المعيار (بالخفض أو بالرفع) .

وبشكل عام فإن مصادر الانحراف فى الأداء الفعلى عن المعايير تنقسم إلى ثلاثة أنواع :

(ا) انحرافات ناتجة عن قصور التنفيذ .

(ب) انحرافات ناتجة عن خطأ فى المعايير .

(ج) انحرافات ناتجة عن تغير فى الظروف .

فالمصدر الأول للانحرافات هو ما قد يكون هناك من تقصير أو إهمال من جانب الأفراد المسئولين عن العمل ، أو نقص فى مستلزمات الأداء . كذلك فإن العيوب التنظيمية من تداخل الاختصاصات أو عدم تفويض السلطات ، أو غموض الأهداف وعدم فهم القائمين بالعمل لما يجب عليهم عمله ، تمثل كلها أسباباً لتخلف الأداء الفعلى عن المستهدف . ومن جانب آخر فإن الخطأ فى المعايير وعدم الدراسة بشكل كاف أو قصور المعلومات أو المبالغة فى تقدير كفاءة العاملين وإمكانياتهم يشكل مصدراً آخر للانحراف .

وقد ينشأ الانحراف فى الأداء بسبب تغير فى ظروف التنفيذ تجعل الخطط والمعايير السابق وضعها غير متناسبة مع الظروف الجديدة .

فى كل الأحوال السابقة فإن واجب الإدارة الأساسى هو العمل بكل حسم وسرعة على إزالة مسببات الانحراف فى الأداء وتهيئة الجو المناسب للعمل الكفء الفعال .

من التحليل السابق نكتشف حقيقة أساسية توضح الترابط الكامل بين عناصر

التنظيم. تلك الحقيقة أن الأداء والإنجاز فى المنظمات يتوقف على العناصر الداخلية للتنظيم فى علاقتها مع البيئة المحيطة . كذلك فإن الانحراف فى الأداء يأتى أيضاً من أحد عناصر التنظيم أو من تغير فى البيئة المحيطة . وهذا يعود بنا إلى أن وسيلة الإدارة لتصحيح الانحرافات تكمن فى قدرتها على تغيير بعض خصائص التنظيم أو محاولة تغيير ما يجرى فى البيئة المحيطة .

وحيث تكون مصادر الخطأ أو الانحراف داخلية ، فإن الإدارة تستطيع عادة أن تسيطر على الموقف وتجرى التعديلات اللازمة . أما حيث تنشأ الانحرافات من أسباب خارجية ، فإن الإدارة لا تملك عادة وسائل للسيطرة عليها بل تحاول التكيف مع متطلبات الظروف البيئية الجديدة من خلال تعديل سياساتها ونظم العمل بها والأهداف التى تسعى إليها .

ومن الأمور المشاهدة فى كثير من الدول النامية ، أن قدرة الإدارة على تصحيح أسباب الانحراف االداخلية محدودة وخاصة تلك المتعلقة بالأفراد حيث إن القوانين العامة وسياسات الحكومات تؤكد حماية حق العمل وتجعل عمليات الفصل وإنهاء الخدمة أو توقيع العقوبات أمراً غير يسير .

وحيث تتطلب العملية الرقابية كثيراً من الوقت والجهد ، ومنعاً للازدواج أو التضارب فى العمل الرقابى ، فإن الإدارة الحديثة مطالبة بتصميم نظام رقابى متكامل يحدد ما يلى فى الأساس :

١ — العلميات موضع الرقابة .
٢ — أين تتم الرقابة .
٣ — وسيلة قياس الأداء الفعلى .
٤ — المسئول عن وضع معايير الرقابة .
٥ — المسئول عن قياس الأداء الفعلى .
٦ — المسئول عن تحليل الانحرافات، واقتراح العلاج .
٧ — صاحب السلطة لاعتماد العمل التصحيحى .

والنموذج التالى يصور نظاماً للرقابة الإدارية فى إحدى الشركات[1] :

---

(١) ...ed on format presented in W. Newman and J. Logan, *Business Policies and Central Management.* Southwestern, Chicago, 1965, p. 672.

نموذج رقم (٣)

النظام الرقابى فى شركة ————

العمليات موضع الرقابة	أين تراقب	وسيلة القياس	المختص بوضع معايير الأداء	المسئول عن قياس الأداء	تحليل الانحرافات	من له سلطة اتخاذ قرار
(أ) عامة :						
١ — الأرباح						
٢ — إجمالى حجم المبيعات .						
٣ — الإنتاج .						
٤ — المخزون .						
٥ — التكاليف .						
(ب) المبيعات :						
١ — حجم المبيعات بالصنف .						
٢ — حجم المبيعات بالمنطقة						
٣ — النفقات حسب النوع						
٤ — إلخ .						
(حـ) الأفراد :						
١ — إجمالى القوة العاملة						
٢ — الحوادث .						
٣ — الغياب .						
٤ — دوران العمل .						
٥ — إلخ .						

الفصل الخامس

نماذج للسياسات الإدارية الوظيفية

Models of Managerial Policies
in Functional Areas

«إن تكامل السياسات الادارية وارتباطها
بفلسفة إدارية واضحة يعتبر أمراً حيوياً
لزيادة فاعليتها . وبالتالى يجب أن تشمل
السياسات كل جوانب النشاط فى المشروع
دون استثناء» .

تتبلور سياسات الإدارة الرئيسية فى عدد من السياسات الوظيفية تختص كل منها برسم الأبعاد الهامة وتحديد الإطار الذى تؤدى فيه إحدى وظائف المشروع . وسنعرض فى هذا الفصل نماذج لتلك السياسات الوظيفية وأهم مكوناتها :

أولا : السياسات التسويقية Marketing Policies

يعتبر التسويق وظيفة رئيسية فى المشروعات الحديثة . وهى الوظيفة الهادفة إلى إقامة علاقات دائمة وفعالة بين المشروع وبين عملائه . إن غاية أنشطة التسويق الحديث أن تقيم توازناً فعالاً بين إمكانيات المشروع الإنتاجية وما يستطيع أن يقدمه للسوق من سلع أو خدمات من ناحية ، وبين احتياجات ورغبات المستهلكين من ناحية أخرى .

وقد مضى العصر الذى كان التسويق خلاله ينحصر فى عملية البيع ، فقد كان اتجاه الإدارة التقليدية نحو التسويق أنه وسيلة يتخلص بها المشروع من الإنتاج الذى تحقق فعلا . وبالتالى كانت خطط المشروع تحدد على أساس ما يستطيع إنتاجه وليس على أساس ما يطلبه السوق .

وقد عانت مشروعات كثيرة من تخلف هذه النظرة للتسويق وخاصة فى الدول

النامية حيث يتركز اهتمام الإدارة فى توسيع قاعدة الإنتاج وخلق طاقات إنتاجية جديدة دون مراعاة كافية لجانب الطلب وإمكانيات السوق على استيعاب المنتجات المختلفة .

ونتيجة للتقدم فى العلوم الإدارية وعلوم السلوك ، أصبح التسويق يهتم بالدرجة الأولى بالمستهلك ومحاولة إشباع رغباته . وبالتالى فإن التخطيط السليم فى المشروعات يبدأ كما رأينا بتقدير الطلب والتنبؤ بحجم المبيعات المتوقعة كأساس لرسم خطة الإنتاج .

إن هدف التسويق فى المشروعات المتقدمة إدارياً أن يعمل على تحقيق أقصى إشباع ممكن للرغبات الاستهلاكية من خلال توفير أنواع المنتجات المطلوبة بالكميات والأسعار والجودة المناسبة للمستهلكين ، وفى الأوقات والأماكن التى يرغبها المستهلكون .

ومن أجل تحقيق هذا الهدف فقد استخدمت الإدارة العديد من الأدوات والأساليب الحديثة لدراسة السوق وتحديد رغبات المستهلكين والتعرف على محددات وأنماط السلوك الاستهلاكى . كذلك تعمد الإدارة إلى التخطيط المتكامل للنشاط التسويقى ومتابعة وتقييم الخطط .

إن النجاح والفاعلية فى العمل التسويقى يتطلبان ضرورة وجود سياسات واضحة ترشد القائمين بالعمل إلى أنسب الحلول للمشكلات التى تعترضهم وتضع قواعد الأداء السليم . والاتجاه الحديث فى بناء السياسات والاستراتيجيات الإدارية هو « التركيز على المستهلك » لتحديد أنسب الوسائل لاكتساب ثقته وتأمين علاقته بالمشروع ، وبذلك يتحقق للإدارة هدف أساسى ، وهو الحصول على أقصى عائد تسويقى ممكن فى ذات الوقت الذى تتحقق فيه منافع المستهلك بدرجة عالية .

الأهداف التسويقية :

يمكن تحديد الأهداف التسويقية للمشروعات الحديثة فيما يلى :

١ – ابتكار أنواع السلع والخدمات التى يريدها المستهلكون وبمستوى مناسب من الجودة .

٢ ــ الحصول على أقصى حد ممكن من المبيعات من كل الأصناف المحددة للبيع وذلك تأميناً لتحقيق الأرباح المثلى .

٣ ــ المحافظة على نصيب المشروع فى السوق والعمل على زيادته من خلال الخدمات الأحسن للمستهلكين .

٤ ــ تكوين أرصدة مناسبة من المنتجات توفر التسليم الفورى لطلبات العملاء والرقابة الدائمة على مستوى المخزون حتى يظل دائماً فى الحدود المناسبة .

٥ ــ توفير كافة الخدمات المترتبة على البيع ، كالإصلاح والتوصيل لمكان العميل .

٦ ــ تجميع معلومات متكاملة عن الأسواق والمستهلكين تصلح أساساً لرسم الخطط التسويقية .

٧ــ تنمية أساليب الإعلان والترويج عن المنتجات واستخدامها بكفاءة .

٨ ــ تنمية وتطوير أساليب البيع الشخصى .

ويتطلب تحقيق هذه الأهداف التسويقية وجود استراتيجية تحدد الموضوعات الآتية :

١ ــ تحديد أنواع العملاء الذين تبغى الإدارة التعامل معهم .

٢ ــ تعيين الأسواق التى ستدخل فى نطاق عمل المشروع .

٣ ــ تحديد مدى وشدة المنافسة التى تراها الإدارة مناسبة لتحقيق أهدافها .

٤ ــ تحديد أسس اختيار المنتجات الجديدة .

٥ ــ تحديد أنواع ومستويات الخدمات التى تقدم للعملاء .

٦ ــ أسس اختيار وتوقيت عمليات الإعلان والترويج .

٧ ــ أسس التسعير وشروط منح خصومات .

٨ ــ منافذ التوزيع الواجب استخدامها .

٩ ــ وسائل النقل وأساليب التوزيع

١٠ ــ أسس تحديد ميزانية المبيعات ومعايير الرقابة عليها .

١١ ــ أسس تنظيم جهاز البيع والتسويق .

١٢ ــ أسس استخدام المعلومات الناتجة من بحوث التسويق .

وليس من شك أن عملية تكوين استراتيجية تسويقية لشركة ما ليست بالسهولة التى قد تصورها القائمة السابقة . إن بناء الاستراتيجية يحتاج إلى حصر دقيق لإمكانيات المشروع ومصادر قوته ، وتحليل كامل لأوجه الضعف فيه . من ناحية أخرى فإن الدراسة الكاملة لتركيب الأسواق وطبائع المستهلكين وسياسات واستراتيجيات المنافسين تعتبر أموراً ضرورية . وبناء الاستراتيجية التسويقة يستهدف بالدرجة الأولى اكتشاف الأساليب المثلى لاستخدام الإمكانيات المتاحة للمشروع والعمل على استثمار مصادر القوة فيها وتجنب المخاطر التى تنشأ بسبب نقط الضعف التى يعانى منها المشروع . وبمعنى أدق فإن الاستراتيجية تحاول أن تحقق أمرين :

(ا) تحريك الموارد ومصادر القوة لدى الإدارة واستخدامها بكفاءة فى اتجاهات تتناسب وأهداف الإدارة .

(ب) تحييد أو تقليل آثار العوامل والمتغيرات التى لا تسيطر عليها الإدارة (أو محاولة التأثير فيها لتغيير اتجاهها فى صالح الإدارة) .

إن الإطار المتكامل للسياسات التسويقية يشمل ما يلى :

١ — سياسة المنتجات Product Policy
٢ — سياسة التسعير Price Policy
٣ — سياسة الترويج Promotion Policy
٤ — سياسة العملاء Customer Policy
٥ — سياسة التوزيع Distribution Policy
٦ — سياسة أفراد البيع Sales Personnel Policy

ونجمل فيما يلى أهم الموضوعات التى تتضمنها كل من تلك السياسات أخذاً فى الاعتبار أن كلاً من هذه الموضوعات يحتاج إلى دراسة تفصيلية تخرج عن نطاق اهتمام هذا الكتاب .

١ — سياسة المنتجات

وتختص بتحديد الأسس والقواعد التى تسترشد بها الإدارة فى شأن :

- اختيار المنتجات التى يقدمها المشروع للسوق
- تشكيلة المنتجات وأسس تكوينها .
- معايير الحكم على نجاح المنتجات وإقرار استمرار إنتاجها .
- معايير إنهاء وجود المنتجات والتوقف عن إنتاجها .
- أسس وحالات تطوير المنتجات .
- أسس اختيار مستويات جودة المنتجات .
- معايير اختيار عبوات السلع وأساليب تغليفها .
- مستوى الاهتمام بالبحوث لابتكار سلع جديدة أو تطوير المنتجات القائمة .
- معايير المفاضلة بين تبسيط خط المنتجات من ناحية و تنويع المنتجات من ناحية أخرى .

٢ – سياسة التسعير

وتختص بتحديد أسس إتخاذ القرارات فى الجوانب التسويقية الآتية :

- المستوى العام لأسعار السلع أو الخدمات التى يقدمها المشروع .
- استخدام سعر موحد أو أسعار متعددة للسلعة الواحدة .
- أسس التمييز فى الأسعار (حسب الجودة، الحجم ، منطقة البيع ، أو نوع العميل) .
- أساس التسعير (التكلفة الكلية ، التكلفة المتغيرة) .
- أسس تعديل الأسعار .
- أسس تسعير المنتجات الجديدة .
- أسس منح أسعار خاصة لبعض فئات المستهلكين .
- توقيت عمليات التخفيض فى الأسعار ونسب الخفض .

ويلاحظ أن سياسات التسعير فى كثير من الدول النامية تخضع بدرجة كبيرة لقيود أو مراجعات تفرضها سلطات الدولة تمشياً مع السياسة العامة الهادفة إلى تحسين مستويات المعيشة والرقابة على مستويات الأجور والأسعار . وبالتالى فإن

الإدارة إذ تحدد سياساتها التسعيرية ينبغى أن تكون على فهم كامل بمتطلبات السياسة السعرية العامة للدولة . وفى بعض الأحيان تنتقل سلطة التسعير من إدارة الشركه الى أجهزه الدولة كما هو الحال فيما يسمى « التسعير الجبرى » وقد أنشىء فى مصر أخيراً « جهاز تخطيط الأسعار » ويختص بالقيام بالدراسات اللازمة لرسم سياسة الأسعار على مستوى الدولة وتحديد المقومات الضرورية لتمكين الإدارة من تسعير منتجاتها على أسس علمية سليمة . ولا شك أن الإدارة المصرية لابد لها من التعاون مع مثل هذا الجهاز وصولا إلى سياسات تسعير منطقية وعملية فى الوقت ذاته .

٣ – سياسة الترويج

وهى السياسة التى ترشد الإدارة فى جهودها لتنمية المبيعات وترويج منتجاتها بين جماهير المستهلكين . وتتناول هذه السياسة عادة الموضوعات الآتية :

- مدى استخدام الإعلان وأساليب الترويج الأخرى .
- أسس تحديد ميزانية الإعلان والترويج .
- أسس اختيار وسائل الإعلان .
- أسس اختيار وكالات الإعلان .
- معايير اتخاذ القرارات بشأن الاشتراك فى المعارض والأسواق الدولية (أو المحلية) .
- أسس متابعة وتقييم نتائج الإعلان والترويج .
- أنواع الأنشطة الترويجية التى تستخدمها الإدارة .
- أسس توزيع الميزانية الإعلانية بين الوسائل المختلفة .

إن الهدف الأساسى للسياسة الترويجية يجب أن يكون مساعدة الإدارة على اتخاذ القرارات فى هذا المجال بحيث يتحقق أعلى عائد ممكن من وراء جهود الترويج وجعل نفقتها بمثابة استثمار منتج وفعال .

٤ – سياسة العملاء

وتختص هذه السياسة بتحديد الأسس التى تعتمد عليها الإدارة فى إقامة

العلاقات مع العملاء وتنميتها . إن المثل الشائع فى كثير من الإدارات أن « العميل دائماً على حق » وهذا نموذج لسياسة تضع رأى العميل دائما موضع الاعتبار والتقدير . فإلى أى مدى تقر سياسة العملاء لشركة ما مثل هذا المبدأ ؟ كذلك تتضمن سياسة العملاء موضوعات كالآتى :

- الدعاوى appeals التى تعتمد عليها الإدارة فى اجتذاب العملاء (السعر ، الجودة ، الخدمة . . . .)
- أسس توجيه النشاط الإعلانى لاكتساب ثقة العملاء واستمرار تعاملهم مع المشروع Patronage .
- نظم البيع الشخصى Personal selling وأسس توجيه البائعين لخدمة العملاء .
- أسس اختيار نوع العملاء الذين تفضل الإدارة التعامل معهم .
- معايير تحديد حجم الطلبيات
- مبدأ قبول رد المبيعات من عدمه
- تحديد خدمات العملاء ومداها وشروط تقديمها .

إن سياسة العملاء تستهدف إقامة علاقات وطيدة بين المشروع وبين عملائه. ويتطلب هذا أن يتم تحديد أنواع العملاء ودرجة الانتشار التى تبغى الإدارة الوصول إليها بين جماهير المستهلكين . كذلك فإن أنواع الخدمات التى تقدمها الإدارة تلعب دوراً حاسما فى تنمية العلاقات مع العملاء . إن خدمات البيع بالتقسيط ، التوصيل للمنازل ، الإصلاح المجانى للسلعة ، ضمان صلاحية التشغيل وغيرها من خدمات ما بعد البيع كلها تسهم فى التأثير على المستهلك . ولكن حيث إنها تكلف الإدارة إنفاقاً ، لذا يجب أن تحكمها سياسة تحدد أنواعها ومداها . وهكذا الشأن بالنسبة لباقى مكونات سياسة العملاء .

٥ – سياسة التوزيع

وتختص هذه السياسة بتحديد قواعد إجراء عمليات توزيع منتجات الشركة ومنها :

- أسس اختيار منافذ التوزيع .

- مبدأ التوزيع بمعرفة الشركة أم استخدام وكلاء موزعين .
- أسس اختيار الوكلاء والموزعين .
- أسس تحديد عمولات ومزايا الوكلاء .
- معايير تقييم كفاءة عمليات التوزيع .
- نظم تحليل نفقات التوزيع .
- أسس اختيار مناطق البيع .
- أسس تحديد نطاق السوق .
- أسس المفاضلة بين التسويق المحلى وبين التصدير .
- إجراءات ووسائل النقل .
- إجراءات ووسائل التخزين وضبط المخزون .

٦ – سياسة أفراد البيع

وتتضمن المبادئ والقواعد الخاصة بالآتى :

- اختيار رجال البيع
- تدريب وتنمية رجال البيع .
- أسس تحديد أجور ومكافآت البائعين .
- أسس تقييم كفاءة رجال البيع .

إن مجموع السياسات التسويقية السابقة يحدد للإدارات المعنية قواعد تسترشد بها من أجل أداء على مستوى عال من الكفاءة وصولاً إلى تحقيق الأهداف التسويقية للمشروع .

ثانياً : سياسة الإنتاج

إن الهدف الأساسى للإدارة فى مجال الإنتاج هو تأمين تدفق مستمر ومنتظم من الإنتاج خلال مراحله المختلفة طبقاً لمعدلات وتوقيتات محددة مسبقاً . ولتحقيق هذا الهدف فإن الإدارة تخطط وتراقب عمليات الإنتاج وتتابع تدفقها متابعة دقيقة تشمل عناصر الكمية والجودة والتكلفة .

فتص سياسة الإنتاج بتحديد القواعد العامة التى تسترشد بها الإدارة فى ممارسة وظيفتى تخطيط ورقابة الإنتاج . ومن أهم الموضوعات التى تشملها هذه السياسة الآتى :

١ – اختيار الأساس العام للإنتاج فى المشروع وهل يتبع النموذج النمطى Standardized أم يستخدم أشكال الإنتاج غير النمطية . ولا شك أن هذا الجانب فى سياسة الإنتاج لا يتحدد منعزلاً عن سياسة المنتجات (وهى إحدى سياسات التسويق) . ويمكن إجمال نظم الإنتاج التى يطرح الاختيار بينها إلى :

– الإنتاج غير المستمر لتلبية طلبات العملاء على حسب ورودها

Lot-by-Lot production to order

– الإنتاج غير المستمر لتكوين مخزون يطرح للبيع بعد ذلك

Lot-by-Lot production to stock

– الإنتاج المستمر بغرض التخزين Continuous - flow processing to stock

– الإنتاج المستمر لتلبية طلبات العملاء .

ولكل من هذه النظم مزاياه التى تبرر استخدامه فى بعض الحالات دون غيرها .

٢ – اختيار مدى التكامل فى العمليات الإنتاجية سواء كان أفقياً أو رأسياً أخذاً فى الاعتبار إمكانيات المشروع وسياساته التسويقية .

٣ – تحديد مستوى الطاقة الإنتاجية Capacity والحجم الأمثل للمشروع . إن هذا الجانب يتوقف أساساً على تقديرات الطلب المتوقع على منتجات المشروع فى المدى الطويل . ولعل من أهم مشكلات إدارة الإنتاج فى الدول النامية عدم الاهتمام بالدراسة المؤدية إلى تحديد الطاقات الإنتاجية تحديداً سليما ، لذلك يغلب على المشروعات الصناعية القائمة فى كثير من تلك الدول ظاهرة « الطاقات العاطلة » Idle Capacity وهى تمثل استثمارات عاطلة وبالتالى هى فى حقيقة الأمر خسارة قومية كان يمكن تفاديها لوكانت أسس تحديد مستويات الطاقة الإنتاجية للمشروعات واضحة ومعلومة .

٤ – تحديد أسس اختيار عناصر ومكونات العملية الإنتاجية من مبان ومعدات وتجهيزات آلية . إن اختيار الأنماط الصحيحة من المبانى والآلات يعتبر

من أهم القرارات الإدارية ، نظراً لما ينطوى عليه هذا القرار من نفقات استثمارية طائلة . وفى كثير من الدول النامية يسود الإدارة ميلاً إلى اقتناء أحدث الآلات وآخر مستحدثات العلم فى مجال وسائل الإنتاج وذلك بغض النظر عن توافق تلك المعدات، من حيث طاقاتها ومتطلبات تشغيلها ، مع الظروف المحلية الأمر الذى يترتب عليه عدم القدرة على الاستفادة الكاملة منها ومن ثم ارتفاع التكلفة الحقيقية للإنتاج ارتفاعاً لم يكن له ما يبرره . (ويلاحظ أن هذا الخطأ الناشئ عن قصور سياسة الإنتاج يترتب عليه مشكلات تسويقية تؤدى إلى انكماش حجم الطلب وبالتالى يتحقق مزيد من الطاقات الإنتاجية العاطلة) .

٥ – أسس تحديد معدلات الإنتاج والمعايير المستخدمة فى جدولة الإنتاج المستهدف وتوزيعه على فترات زمنية .

٦ – اختيار نظم التشغيل الملائمة .

٧ – أسس التصميم الداخلى للمصنع .

٨ – أسس تنظيم عمليات مناولة المواد والمنتجات فى المصنع .

٩ – أسس تخطيط ومتابعة عمليات الصيانة للآلات والمعدات .

١٠ – أسس اختيار الخدمات الإنتاجية المساعدة وتحديد مسئولياتها وعلاقاتها بعملية الإنتاج الأساسية .

١١ – أسس الرقابة على الإنتاج والرقابة على التكاليف .

١٢ – نظم ضبط الجودة وتحديد المسئولية عنها .

إن سياسة الإنتاج تستهدف مساعدة الإدارة على علاج ما يواجهها من مشكلات وتوفير أساس لتخطيط الإنتاج والرقابة عليه بالدرجة الأولى . وإلى جانب الموضوعات السابقة التى تنشأ فى مجال الإنتاج هناك بعض الموضوعات التى تدخل فى نطاق اهتمام سياسة الإنتاج وغيرها من السياسات الوظيفية . من هذه الموضوعات :

- معالجة الإسراف والضياع .
- التنسيق بين الإنتاج والمخزون .
- التنسيق بين الإنتاج والمشتريات .

• إجراء الاختبارات على المنتجات الجديدة .

• مقابلة الطلبات غير المتوقعة والتى تتعارض مع جداول الإنتاج وسياسة تثبت معدلاته .

ثالثاً : سياسات الأفراد

تختص سياسات الأفراد برسم قواعد العمل التى تسترشد بها الإدارة فى معاملاتها مع الأفراد . إن هدف سياسة الأفراد الرئيسية العمل على تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة ومتعاونة وبذل الجهد فى سبيل تنميتها باستمرار . إن الإدارة إذ تبذل عنايتها لإعداد وتنمية القوى العاملة إنما تصدر عن اقتناع بأن الأفراد يمثلون استثماراً حيوياً للمشروع وأن العنصر البشرى هو الدعامة الأساسية لأى مشروع . وتهتم الدولة فى كثير من المجتمعات بتنظيم علاقات العمل وتفرض القواعد والضوابط التى تضمن استقرار العلاقات بين الإدارة من ناحية وبين العاملين بها من ناحية أخرى .

وفى مصر على سبيل المثال نجد أن الدولة قد أصدرت قانوناً ينظم شئون العاملين فى القطاع العام (قانون ٦١ لسنة ١٩٧١) وهو يحتوى لكثير من المبادئ التى يجب أن تلتزم بها الإدارة فى معاملاتها مع العاملين . وللأفراد أهمية خاصة إذ هم المصدر الحقيقى للطاقة والإنتاج فى المشروع ، ومن خلال جهودهم تتحقق الأهداف وتنفذ السياسات والاستراتيجيات .

لذلك تحتل سياسات الأفراد أهمية خاصة فى المشروعات على اختلاف أنواعها وتعتبر الجهود المبذولة فى سبيل إعداد وتنمية هذه السياسات من أنواع العمل الإدارى المثمر .

وتتضمن سياسات الأفراد المجالات الأساسية الآتية :

١ — سياسة الاختيار والتعيين .

٢ — سياسة الإشراف على الأفراد .

٣ — سياسة قياس كفاءة العاملين .

٤ – سياسة التدريب والتنمية للأفراد .
٥ – سياسة الأجور والحوافز .
٦ – سياسة النقل والترقية .
٧ – سياسة المزايا المختلفة للعاملين .
٨ – سياسة تأديب العاملين .
٩ – سياسة إنهاء الخدمة .
١٠ – سياسة حماية العاملين

إن رسم سياسات الأفراد ينبغى أن يتم فى إطار دراسة كاملة للأوضاع والسياسات العامة للدولة والقوانين واللوائح . كذلك فإن تحليل المناخ الاجتماعى والحضارى يمثل عنصراً هاما فى تكوين الخلفية التى تنبع منها سياسات الأفراد . وينبغى أن نشير إلى أن سياسات الأفراد يجب أن تكون متوافقة مع ظروف المشروع وإمكانياته ، كما ينبغى أن تتجانس وتتناسق مع سياسات واستراتيجيات المشروع عامة .

ونعرض فيما يلى الإطار العام للموضوعات التى تتضمنها أهم تلك السياسات :

١ – سياسة الإختيار والتعيين

وتتضمن القواعد والأسس الآتية :

- قواعد وأسس تحديد أنواع الأفراد اللازمين للمشروع وتخطيط القوى العاملة وتوصيف الوظائف) .
- أسس شغل الوظائف والحد الأدنى من الشروط اللازم توافرها فى العاملين بالمشروع .
- أسس اختيار مصادر الأفراد وقواعد دراسة سوق العمل والمسئولين عن هذا النشاط .
- طرق وأساليب الإعلان عن الوظائف الشاغرة .
- قواعد المفاضلة بين المتقدمين من خارج المشروع والمتقدمين من داخله لشغل وظائف أعلى .

- طرق وأساليب جلب واجتذاب الأفراد للتقدم للعمل بالمشروع .
- طرق وإجراءات تقديم طلبات الالتحاق بالوظائف
- إجراءات ومراحل وأساليب الاختبار للمفاضلة بين المتقدمين لشغل لوظائف
- معايير ومستويات اجتياز الاختبارات .
- القواعد التنظيمية لعمليات الاختيار
- أسس توزيع العاملين على الوظائف
- إجراءات التدريب الأولى للعاملين الجدد
- فترة الاختبار للعاملين الجدد ومعايير قياس كفاءتهم أثناءها .
- قواعد تثبيت العاملين بعد اجتياز فترة الاختبار .

٢ — سياسة الإشراف على الأفراد

- مسئوليات المشرفين وواجباتهم حيال مرؤوسيهم
- طرق وأساليب تدريب المشرفين على إدارة أعمالهم .
- حقوق وواجبات المرؤوسين قبل رؤسائهم .
- إجراءات الشكاوى ومراحل بحثها .
- قواعد تنظيم العلاقات بين المرؤوسين ورؤسائهم .
- الآثار التي تترتب على إخلال المرؤوسين بواجباتهم قبل رؤساءهم .

٣ — سياسة قياس كفاءة العاملين

- تحديد الأفراد الذين يخضعون لنظم قياس الكفاءة .
- تحديد الأساليب التي تتبع في قياس الكفاءة .
- تحديد عناصر قياس الكفاءة .
- تحديد الأوزان (الأهمية النسبية) لكل عنصر .
- تحديد دورية قياس الكفاءة

- تحديد الأسلوب الذى يخطر به الأفراد بنتائج قياس كفاءتهم .
- تحديد المسئولين عن قياس كفاءة العاملين .
- تحديد الآثار المترتبة على درجات الكفاءة المختلفة .
- تحديد الاستخدامات المختلفة لنتائج قياس الكفاءة .

ويلاحظ أن الشكل العام لعملية قياس الكفاءة فى كثير من المشروعات هو إعداد تقارير دورية لقياس أبعاد مختلفة من أداء الفرد وتكوينه الشخصى وعلاقته بالآخرين واستخدام تلك المعلومات فى إصدار حكم أو (تقدير عام) على الشخص يحدد درجة كفاءته الكلية .

٤ - سياسة التدريب والتنمية للأفراد

وتتناول الأبعاد الآتية لعمليات التدريب :

- أسلوب تحديد وحصر الاحتياجات التدريبية .
- الجهات المسئولة عن تحديد الاحتياجات التدريبية .
- نظم التدريب المستخدمة .
- المفاضلة بين التدريب داخل العمل والتدريب خارج العمل .
- إجراءات تكوين الخطة التدريبية .
- حوافز التدريب :
- أسس إدارة البرامج التدريبية .
- مكافآت التدريب .
- أسس إعداد المدربين .
- أسس تكوين وتنمية العلاقات مع أجهزة ومعاهد التدريب .
- أسس تقييم فاعلية التدريب .
- ارتباط التدريب بالترقية .
- أسس تنظيم جهاز التدريب بالمشروع وتحديد علاقاته بالأقسام والإدارات الأخرى .

ويتجه الرأى بين كثير من الكتاب فى مجال التدريب إلى اعتبار الإنفاق على التدريب بمثابة استثمار يدر عائداً ومن ثم يحتاج إلى تخطيط وفقاً لأساليب علمية دقيقة .

٥ – سياسة الأجور والحوافز

وتتناول الأمور الآتية أخذاً فى الاعتبار القواعد العامة التى تنص عليها اللوائح والقوانين فى شأن الأجور :

- أسس تحديد الأجور والمرتبات .
- قواعد تقييم الوظائف لأغراض تحديد الأجور .
- أسس تحديد الحد الأدنى والأقصى للأجور .
- أسس منح الزيادات فى الأجور .
- قواعد إنشاء نظم الحوافز .

رابعاً : سياسة التمويل

تمثل الإدارة المالية قطاعاً حيوياً من قطاعات العمل الإدارى الفعال ، وتحتاج الإدارة المالية إلى سياسات تسترشد بها فى اتخاذ قراراتها ، شأنها شأن قطاعات العمل الأخرى . وتتضمن السياسة المالية للمشروع عناصر أساسية أهمها :

- تحديد مفاهيم رأس المال المستخدمة فى المشروع .
- أسس وقواعد اختيار مصادر الأموال .
- أسس تقييم مصادر الأموال المختلفة .
- إجراءات وقواعد تقدير الاحتياجات الرأسمالية للمشروع .
- معايير المفاضلة بين المشروعات الاستثمارية .
- أسس إدارة رأس المال العامل .
- أسس تكوين محفظة الأوراق المالية واستثمارات المشروع .
- أسس توجيه استخدامات الأموال .
- قواعد احتساب تكلفة رأس المال .
- أسس مراقبة هيكل التمويل للمشروع .
- معايير السيولة والربحية فى إدارة الأموال .
- إجراءات وأساليب التحليل المالى .

- قواعد وأسس إعداد القوائم والتقارير المالية .
- أسس مراقبة المركز المالى للمشروع .
- أسس وأساليب التخطيط المالى للمشروع .
- أسس وأساليب التخطيط النقدى للمشروع

هذا وتتضمن سياسة التمويل قواعد تنظيم الجهاز المالى للمشروع وتحديد علاقاته بأجهزة المشروع الأخرى .

وإلى جانب السياسات السابقة ، فإن هناك عدداً من السياسات الأخرى تختلف أهميتها من مشروع لآخر وفقاً لفلسفة الإدارة العليا وطبيعة نشاط المشروع . ومن بين هذه السياسات الأخرى ما يلى :

١ – سياسة البحوث والتنمية R & D

٢ – سياسة العلاقات العامة .

٣ – سياسة المشتريات .

٤ – سياسة المخازن .

٥ – سياسة تطوير نظم العمل .

إن خلاصة هذا الفصل تتركز فى أهمية إعداد سياسات تفصيلية توضح قواعد وأسس التعامل فى كل جزء من أجزاء المشروع ، وتوفر للمديرين أسساً للاسترشاد بها فى اتخاذ القرارات وتوجيه الأعمال . وتلك السياسات كما سبق أن أوضحنا ينبغى أن تكون موضع الدراسة المستمرة وإعادة النظر والمراجعة دورياً ضماناً لاستمرار تناسبها مع الظروف السائدة وتأكداً من تناسقها فيما بينها وتوافقها مع أهداف المشروع .

الفصل السادس

تقييم الأداء الكلى للإدارة

THE MANAGEMENT AUDIT

«إن إتمام العملية الإدارية المتكاملة
يتطلب تقييم الإنجازات التى
نشأت بفعل السياسات والأهداف
والخطط وتحديد درجة الفعالية
الكلية للمشروع » .

يتطلب إنجاز العمل فى المشروع حتى يكون الأداء على درجة عالية من الكفاءة ضرورة وجود تنظيم فعال وتخطيط سليم بالإضافة إلى متابعة حقيقية للنشاط وتقييم مستمر للجهود التى تبذل .

ورغبة فى ضمان مستويات أعلى من كفاءة العمل فى المشروع فإن الأمر يتطلب إجراء تحليل شامل لقطاعاته المختلفة وأوجه النشاط به لكى يتخذ هذا التحليل أساساً لتقييم الأداء الكلى للشركة بكل مكوناتها .

وتمر عملية التحليل والتقييم الشامل لأداء المشروع بالمراحل الآتية :

١ ــ تحديد الهدف من التحليل وأسلوبه .
٢ ــ توصيف كامل للمشروع وأقسامه .
٣ ــ تقييم الأداء الكلى .
٤ ــ استنتاج أوجه النقص ومقترحات العلاج .

١ ــ هدف التحليل وأسلوبه

يتحدد الهدف من التحليل فى تقييم الأداء العام للشركة فى التعرف على مدى قدرتها على تحقيق أهدافها ومحاولة اكتشاف أوجه النقص أو القصور واقتراح

التعديلات المناسبة للارتفاع بمستوى الأداء والكفاءة التنظيمية والإدارية .

ولذلك تنقسم العملية إلى :

(ا) مرحلة استطلاعية .

(ب) مرحلة الدراسة المتعمقة .

(حـ) مرحلة التقييم .

١ — المرحلة الاستطلاعية للدراسة :

(ا) للتعرف على طبيعة العمل فى الشركة وفروعها المختلفة وتفهم الإجراءات والعمليات المتعددة التى تقوم بها الإدارات المختلفة، ومن ناحية أخرى فإن هذه المرحلة ضرورية لإمكان تحديد عناصر التقييم للشركة .

وفى خلال هذه الفترة تم إجراء مقابلات متعددة مع جميع المستويات الإدارية والإشرافية بهدف معرفة :

١ — طبيعة العمل وإجراءاته .

٢ — مدى ملاءمة التنظيم لنوع العمل .

٣ — كيفية تحديد الاختصاصات وتوزيع العمل .

٤ — مدى التعاون ووضوح العلاقات بين أجزاء التنظيم المختلفة .

٥ — مدى ملاءمة العاملين (من حيث العدد والكفاءة) لاحتياجات العمل .

٦ — أية مشكلات تعترض سير العمل واقتراحات العاملين للتغلب عليها .

(ب) بالإضافة إلى المقابلات الشخصية يتم جمع مزيد من البيانات عن طريق :

١ — توزيع قائمة استقصاء لتحديد الاختصاصات لمختلف الإدارات وطبيعة التعاون بينها .

٢ — الحصول من إدارة شئون العاملين على كشوف بيانات الأفراد المختلفة لتيسير تحليلها إحصائيا .

٢ ــ مرحلة الدراسة المتعمقة :

وفى هذه المرحلة تتم عدة عمليات هامة :

(ا) تقسيم الشركة إلى قطاعات أساسية وإلى إدارات يتكون منها كل قطاع

(ب) تنظيم عدد من المقابلات المحددة والمتعمقة مع كل إدارة بهدف الوصول إلى المعلومات الآتية :

١ ــ أعباء واختصاصات الإدارة .

٢ ــ توزيع العمل الخارجى .

٣ ــ تنظيم العمل الداخلى

٤ ــ مشاكل العمل بالإدارة :

٥ ــ مشاكل الإدارة مع الإدارات الأخرى بالشركة :

بالإضافة إلى ذلك فإن البحث يهدف إلى الحصول على معلومات عن حجم العمل ، حجم العمالة وكفاءة العمل بكل إدارة مما يساعد على إجراء عملية التقييم فى المرحلة الأخيرة من الدراسة :

(جـ) فى هذه المرحلة تقتضى الدراسة ما يلى :

١ ــ تحليل التنظيم العام وتوصيف قطاعاته .

٢ ــ تحليل تطور النشاط وحجم العمل :

٣ ــ تحليل المركز المالى .

٤ ــ تحليل وظيفة التخطيط .

٥ ــ تحليل وظيفة السياسات الإدارية .

٦ ــ تحليل نظم وإجراءت العمل :

٧ ــ تحليل نظم وأساليب الرقابة والمتابعة :

٨ ــ تحليل عمليات التخزين والنقل (الخدمات المعاونة) .

٩ ــ تحليل العمالة وشئون الأفراد .

١٠ ــ تحليل العلاقات الإنسانية .

١١ ــ تحليل نشاط البحوث والدراسات العلمية والفنية المختلفة .

١٢ ــ تحليل إمكانيات الشركة وقدرتها على النمو والتطور :

٣ – مرحلة التقييم العام للشركه

وهذه المرحلة تتناول :

(ا) تحديد عناصر تقييم كل جانب من جوانب التحليل المشار إليها فى المرحلة السابقة ومكونات هذه عناصر .

(ب) نتائج التقييم ومدى توافر عناصر التقييم بالنسبة لكل جانب من جوانب التحليل .

(جـ) التقييم العام للشركة على ضوء النتائج السابقة .

الجزء الأول : توصيف وتحليل للشركة وأقسامها :

١ – تحليل التنظيم العام للشركة وتوصيف قطاعاتها :

ويتم بدراسة البناء التنظيمى للشركة والقطاعات التى تتكون منها والإدارات والأقسام المختلفة التى يتكون منها كل قطاع كما تتم دراسة اختصاصات كل قطاع وكل إدارة أو قسم وذلك بهدف معرفة :

(ا)مدى اتفاق التنظيم العام الحالى مع احتياجات الشركة .

(ب) مدى تفويض السلطة .

(جـ) درجة تأهيل شاغلى المراكز القيادية .

٢ – تطور النشاط وحجم العمل بالشركة :

وتتم الدراسة بغرض تحليل ودراسة مدى التطور فى البيانات التى تعرض أوجه النشاط المختلفة فى الشركة التى تتحدد حسب طبيعة العمل فى المشروع ومن هذه البيانات :

كمية المبيعات ومنتجاتها – عدد العملاء – عدد الأصناف – أرقام الصادرات .

٣ – تحليل المركز المالى :

بهدف الوصول إلى حكم سليم عن مركز الشركة المالى الذى يعكس نتائج العمل وسياسات الإدارة بشكل مباشر وسريع ويتناول هذا القسم دراسة :

(ا) قوة المركز المالى للشركة :

متمثلا فى قدرتها على تنمية مواردها الذاتية ومواجهة التزاماتها وتدرس عن طريق المؤشرات التالية .

١ – مؤشرات قدرة الشركة على مواجهة التزاماتها متمثلة فى :

نسبة التداول = (الأصول المتداولة ÷ الخصوم المتداولة)

نسبة السيولة = (الأرصدة النقدية + أوراق القبض) ÷ الخصوم المتداولة .

٢ – مؤشرات الكفاءة :

معدل دوران رأس المال = (المبيعات ÷ رأس المال المستثمر) .

معدل دوران رأس المال العامل =(المبيعات ÷ رأس المال العامل) .

معدل دوران البضاعة = (المبيعات ÷ متوسط المخزون) .

متوسط فترة التخزين = (متوسط المخزون ÷ متوسط المبيعات اليومية) .

(ب) مؤشرات تكاليف النشاط :

(تكاليف الخدمات الإدارية والتمويلية ÷ المبيعات) .

(تكاليف الخدمات التسويقية ÷ المبيعات) .

(حـ) مؤشرات العائد :

(الفائض القابل للتوزيع ÷ المبيعات).

(مجمع الربح (مجمل فائض الإنتاج) ÷ المبيعات)

(فائض العمليات الجارية ÷ رأس المال المدفوع)

(فائض العمليات الجارية ÷ رأس المال المستثمر)

(فائض العمليات الجارية ÷ المبيعات) .

(د) ربحية النشاط الذى تقوم به الشركة :

وتستخدم فى ذلك المؤشرات التى ذكرت فى البند السابق فيما يختص بناحية العائد .

(هـ) تكلفة بعض أوجه النشاط الأساسية :

مثل الإنتاج بالمصانع والنقل والتخزين والعمالة ومقارنة هذه التكلفة بالعائد المحقق.

٤ – تحليل وظيفة التخطيط :

ويشمل التحليل الدراسة التالية :

(ا) جهاز التخطيط الموجود بإدارة الشركة ووظيفته وإمكانياته .

(ب) أنواع البيانات التى توجد بإدارة التخطيط مثل :

– بيانات المبيعات وتقسيمها حسب الأصناف وحسب المناطق .

– نشاط الوحدات الإنتاجية من حيث قيمة المنتجات وكمياتها

– بيانات عن العماله من حيث الأجور الشهرية ومصاريف العلاج والإجازات

– بيانات مالية عن أرصدة العملاء وأرصدة البنوك والتحصيلات

– بيانات تخطيطية مثل خطة المبيعات والمشتريات والمصروفات والعمالة وتكلفتها وبيانات متابعة الخطة .

(حـ) مدى الاستفادة من بيانات التخطيط من حيث مقارنة الأرقام الفعلية بأرقام الخطة مقارنة دورية ومدى ملاءمة المعدلات الموضوعة للأداء الفعلى .

٥ – تحليل السياسات واللوائح الإدارية :

يقصد باللوائح الإدارية مجموعة من القواعد والتعليمات التى تحدد سير العمل وإجراءاته وتتخذ مرشداً عملياً فى التنفيذ . وأهمية وجود هذه اللوائح أنها تساعد على سهولة ومرونة العمل حيث يرجع العاملون إليها للتعرف على ما يجب عليهم عمله إزاء موقف معين وبذلك تقل الحاجة إلى الرجوع إلى الإدارة العليا لحل مشكلات العمل اليومية .

ومن ناحية أخرى فإن وجود لوائح واضحة ومعروفة للجميع يعتبر أساساً

للمراجعة والرقابة على عمليات الشركة وبمكن أجهزة الرقابة من اكتشاف الأخطاء والانحرافات واقتراح الحلول لها .

وتهتم كل الشركات المتقدمة إدارياً بتفصيل لوائحها المختلفة ووضعها فى شكل مكتوب وجمعها فى كتاب واحد أو مجلد واحد يسهل الرجوع إليه ويجعل فى متناول يد كل ما يحتاجه أثناء العمل وأهم هذه اللوائح .

١ – لوائح الأفراد .

٢ – لوائح المشتريات .

٣ – لوائح المخازن .

٤ – اللوائح المالية .

٥ – لائحة داخليه عامة للشركة .

٦ – لائحة التدريب .

٧ – لائحة الجزاءات

٦ – تحليل نظم وإجراءات العمل :

تمثل نظم وإجراءات العمل عاملاً أساسياً من العوامل المؤثرة على كفاءة الإدارة ودرجة نجاحها فى تحقيق الأهداف . وتتم الدراسة بهدف معرفة سهولة هذه الإجراءات وحصر مواقع الاختناقات نتيجة لتركز السلطة أو بسبب تعقيدات اداريه . . . . الخ . ومعرفة المواقع التى يتم فيها تكرار العمل واحتياجاته الفنيه .

ومن الإجراءات التى تتم دراستها إجراءات الصرف والتحصيل والأجور والقيد فى الدفاتر وخطوات الدورة المستندية لعمليات البيع والشراء .

٧ – تحليل أساليب الرقابة والمتابعة :

وذلك بدراسة الأجهزة التى تقوم بالرقابة والمتابعة فى الشركة واختصاصات كل جهاز بهدف التأكد من :

(ا) أن عملية المتابعة تتم على إجراءات العمل وكذلك على تنفيذ الخطة الموضوعة للشركة وحصر الأسباب التى تعوق العمل .

(ب) أن تشمل المتابعة جميع أوجه النشاط بالشركة .

(جـ) أن تكون المراجعة شاملة بحيث تضمن استيفاء الإجراءات الموضوعة والإلتزام بالتعليمات .

(د) أن يستفاد من البيانات التى تنتج من عمليات المراجعة والمتابعة وذلك بتحليلها ودراستها واتخاذها أساساً لرسم خطط العمل المستقبلة للمشروع .

٨ – تحليل عمليات التخزين والنقل :

وتتم بدراسة النقاط الآتية :

(ا) الوضع التنظيمى لوظيفة التخزين وتتضمن دراسة موضع المخازن .

(ب) الترتيب الداخلى للأصناف داخل المخازن ودراسة مدى سهولة السحب منها والإيداع فيها وسهولة الانتقال داخلها وكذلك عدم وجود تخزين فى العراء منعاً لسهولة السرقة والتلف ومدى توافر الوسائل العملية اللازمة لحفظ كل سلعة حسب طبيعتها .

(جـ) مدى توفر وسائل وإجراءات الرقابة على المخزون السلعى وذلك عن طريق نظم الجرد المفاجئ والجرد الدورى ودفاتر المخازن والمراجعة . . . ونظم الأمن الصناعى ووسائله .

(د) هل تتم عملية النقل من المخازن إلى العملاء بسهولة وهل هناك ضياع ناشئ عن عدم استخدام الطاقة الكاملة لوسائل النقل إذا كانت مملوكة للشركة .

٩ – تحليل العمالة :

يمثل عنصر الأفراد أحد العوامل الأساسية المؤثرة فى درجة كفاءة المشروع ونجاحه فى تحقيق أهدافه ويتطلب توفير هذا العنصر الهام ضرورة وجود خطة للعمالة ترمى إلى الحصول على الأفراد ذوى المهارات والتخصصات المناسبة لطبيعة العمل بالمشروع وبالأعداد التى تتناسب مع احتياجات العمل بها .

وفى هذا المجال تتم دراسة :

– مدى تناسب حجم العمل فى الإدارات مع عدد الأفراد الموجودين بها .

- مدى تناسب الوظائف الإشرافية بالنسبة للوظائف الغير إشرافية .
- مدى تناسب عدد المتخصصين مع العدد الباقى من العاملين طبقاً لطبيعة العمل .
- هل الوظائف الإشرافية يشغلها مستويات علمية قادرة على قيادة المرؤوسين ؟
- وهل يستدعى الأمر إعداد برنامج للارتفاع بالمستوى التعليمى والعلمى لهم؟
- هل يقوم الأفراد فى المستويات الإشرافية بإجازاتهم ؟ وهل يرجع عدم قيامهم بالإجازات إلى تركيز السلطة ؟
- هل متوسط الإجازات مرتفع وبالتالى توجد طاقة عاطلة عالية بالمشروع أو فى إحدى إداراته ؟
- هل هناك رقابة على الإجازات بحيث لاتزيد تكلفة الإجازات الفعلية عن تكلفة الإجازات الافتراضية (عدد العاملين × أيام الإجازات حسب اللائحة × متوسط الأجور لكل مستوى .)
- هل هناك بدل للوظائف التى قارب شاغلوها على الإحالة إلى التقاعد ؟

١٠ - تحليل العلاقات الإنسانية :

يساعد توفير جو العلاقات الإنسانية السليم على رفع الروح المعنوية للعاملين ويهيئ مجالاً أفضل للعمل والإنتاج . ويمكن دراسة مدى توافر هذه العلاقات الإنسانية بتوزيع استقصاء على العاملين بالشركة رغبة فى استطلاع آرائهم بالنسبة للشركة وسياستها وجو العمل وفرص التقدم التى يدركونها وما إذا كانت هناك مشاكل محددة تواجههم فى أعمالهم. وعلى سبيل المثال يتم استخدام الاستقصاء الآتى لجمع بيانات عن العلاقات الإنسانية :

١ - هل تعتبر عملك الحالى على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة للشركة ؟
٢ - هل يقدر رؤسائك فى العمل المجهود الذى تبذله فى العمل ؟
٣ - هل يمكن لأى فرد عادى أن يؤدى عملك الحالى بنفس المستوى الذى يؤدى به حالياً .

٤ — هل تعترضك صعاب أو عقبات أثناء تأدينك العمل ؟

٥ — هل حاولت إدخال تغييرات أو تحسينات على كيفية أدائك لعملك خلاف ما كان يجرى عليه العمل قبل ذلك ؟

٦ — هل وافق رؤساؤك على التعديلات التى أدخلتها على العمل ؟

٧ — إذا لم يكن رؤساؤك قد وافقوك على تلك التعديلات هل أبدوا لك الأسباب ؟

٨ — ما هى أسباب رفض الاقتراحات بالتغيير أو التطوير ؟

٩ — هل تحصل على التعاون اللازم من زملائك ؟

١٠ — متى تحصل على هذا التعاون ؟

١١ — هل تشعر بالارتياح أو السرور حين تقضى جزء من وقت فراغك مع بعض زملائك فى العمل ؟

١٢ — إذا كانت الإجابة بنعم على السؤال السابق أين تقابل زملائك فى وقت الفراغ ؟

١٣ — هل تشعر بأن الإدارة متفهمة لرغبات العاملين وتعمل على تحقيقها ؟

١٤ — ماهى فى رأيك أسس التمييز بين العاملين فى الشركة ؟

١٥ — هل تعتقد أن بعض العاملين معك يحتاجون إلى تدريب حتى تصل كفاءتهم إلى الحد المطلوب .

١٦ — هل تعتقد أن المكان الذى تعمل به مناسب من حيث الإضاءة والتهوية والأثاث والمعدات وسهولة الوصول إليه ؟

١٧ — هل تعتقد أن أى محاولة تقوم بها لتحسين العمل وتسهيله سوف تكافأ عليها ؟

١٨ — هل تحصل على إجازتك السنوية بشكل منتظم ؟

١٩ — ما هى أسباب عدم حصولك على إجازتك السنوية ؟

٢٠ — هل تجد سهولة فى الاتصال بزملائك أثناء العمل والتعرف على أخباره؟

٢١ — هل تصلك الأوامر والتعليمات الإدارية مكتوبة أو شفوية ؟
٢٢ — هل تصلك الأوامر والتعليمات الإدارية فى حينها دون تأخير ؟
٢٣ — هل تصلك الأوامر والتعليمات بصورة واضحة ومبسطة أم تحتاج إلى تفسير ؟
٢٤ — هل يحدث أن يجتمع بك الرؤساء وزملاؤك لبحث مشاكل العمل فى اجتماعات دورية أم غير دورية أم لاتوجد اجتماعات ؟
٢٥ — هل تعتقد أن فرص الترقية فى عملك مفتوحة أم مغلقة ؟
٢٦ — هل تعتقد أن فرص الترقية فى عملك أكثر منها أم أقل منها أو متساوية مع فرص الترقية فى الأعمال الأخرى بالشركة ؟
٢٧ — إذا سنحت لك فرصة اختيار عملك من جديد فهم تختار عملك الحالى أم تختار عمل مشابه فى شركة أخرى أم تختار عمل مختلف تماما فى الشركة الحالية ،أم تختار عمل مختلف فى شركة أخرى ؟
٢٨ — هل تواجهك مشاكل أو متاعب مادية ؟
٢٩ — إذا كانت الإجابة على السؤال السابق نعم فهل هذا نتيجة ضآلة المرتب أم ضخامة الالتزامات العائلية ؟ أم ضآلة المرتب وزيادة الالتزامات العائلية ؟
٣٠ — هل تعتقد أن العمل الحالى الذى تقوم به يتناسب مع كفاءتك وميولك الشخصية ؟
٣١ — هل تعتقد أن الشركة تعانى مشاكل محددة ؟
٣٢ — هل تعتقد أن المسئولية التى تتحملها فى عملك عادية أم مرهقة ؟
٣٣ — هل تعتقد أن المسئولية التى تتحملها تتناسب مع نوع وأهمية العمل الذى تقوم به أم مع السلطة الممنوحة لك أم المرتب والمزايا التى تحصل عليها ؟
٣٤ — هل تشعر بأن عملك الحالى مستقر وثابت أم غير مستقر ؟
٣٥ — هل لديك السلطة الكافية لإنجاز عملك وحل مشكلاته ؟
٣٦ — هل تحصل من الإدارة والرؤساء بصفة عامة على المساعدات والتأييد اللازم

لتأدية عملك بسهولة ونجاح .

٣٧ – ما هى أنواع المساعدات التى تحصل عليها ؟

٣٨ – ما هى أهم المشكلات التى تواجهك أثناء العمل ؟

١١ – تحليل البحوث والدراسات بالشركة :

ويكون ذلك بدراسة مدى توافر :

(ا) خطة للبحوث تتناول التسويق ونظم العمل وتكلفة النشاط وذلك مع الارتباط بخطة الشركة وأهدافها .

(ب) جهاز للبحوث مستقل أو تابع لإدارة التخطيط .

(حـ) متابعة البحوث والاستفادة منها مما يعتبر حافزاً كبيراً للقائمين بها .

١٢ – قدرة الشركة على النمو والتطور :

لا شك أن التقييم السليم للشركة لا يمكن أن يقتصر على النظرة القصيرة الأجل بل لابد وأن يتطرق إلى تقييم إمكانيات الشركة وقدرتها على النمو والتطور فى المستقبل وهذا يعتمد إلى حد كبير على :

(ا) مدى توفر الإمكانيات البشرية والكفاءات ووجود نظام للتدريب يضمن استمرار تنمية الكفاءات مما يتفق مع احتياجات الشركة .

(ب) مدى توفير فرص التقدم لنشاط الشركة وتوزيع منتجاتها وأهمية السوق .

الجزء الثانى : التقييم العام للشركة :

نقدم فى هذا الجزء أسلوباً مقترحاً لتقييم الأداء الكلى للشركة استناداً إلى ما تقدم من معلومات وملاحظات وبناء ما يتجمع من آراء ووجهات نظر العاملين بالشركة وبالمقارنة بما يجرى عليه العمل فى الشركات الأخرى .

ويتم اختيار مجموعة العناصر الأساسية التى يجرى تحليلها ثم تفصل تلك العناصر إلى مكوناتها الأساسية ويتم إعطاء تقييم شامل لكل عنصر على أساس درجة

توفره بالشركة ومدى الكفاءة فى الالتزام به وبالأسس العملية بالنسبة له .

ويتراوح التقييم لكل عنصر بين ممتاز ودون المتوسط ويعطى لكل تقدير قيمة رقمية كالآتى :

تقدير العنصر :

ممتـــاز = ٥
جيد جداً = ٤
جيـــد = ٣
متوسط = ٢
دون المتوسط = ١

وتقوم فكرة التقييم على أساس أن تحصل الشركة على تقدير ممتاز بالنسبة للعنصر موضوع التقييم إذا كانت نسبة توافر العنصر تزيد على ٩٠٪ وبالنسبة للتقديرات الأخرى فإنها تتم وفقاً للنسب الآتية :

جيد جداً	من ٧٥–٩٠ ٪
جيـــد	من ٥٠ إلى ٧٥٪
متوسط	من ٣٥ إلى ٥٠٪
دون المتوسط	أقل من ٣٥٪

مثال ذلك إذا كانت عناصر التقييم بالنسبة لوظيفة التخطيط فى الشركة تبلغ خمسة عشر عنصراً يعطى لكل عنصر منها يتوفر فى الشركة درجة واحدة فقط ثم تحسب عدد الدرجات التى حصلت عليها الشركة بالنسبة للتخطيط وينسب هذا الرقم إلى خمسة عشر وهو الحد الأقصى للدرجات التى يمكن أن تحصل عليها الشركة بالنسبة للتخطيط (حيث إن هناك خمسة عشر عنصراً للتقييم فى هذه الحالة) وبناء على تلك النسبة يتحدد ما إذا كان تقدير الشركة فى هذه الناحية ممتاز أو دونه حسب النسب .

عناصر تقييم التنظيم العام للشركة :

١ – مدى اتفاق الهيكل التنظيمى مع احتياجات الشركة .

٢ — تناسق الوظائف وتوازنها فى الهيكل التنظيمى .
٣ — درجة تفويض السلطة .
٤ — درجة تأهيل شاغلى الوظائف الرئيسية .
٥ — مناسبة عدد المستويات الإدارية .
٦ — وضع الاختصاصات والمسئوليات .
٧ — احترام خطوط السلطة وتتابع المراكز الرئيسية .
٨ — سهولة الاتصال والتعاون بين الإدارات المختلفة .
٩ — درجة تركيز القيادات على الأعمال الإشرافية .
١٠ — درجة الاستقرار الوظيفى مع العاملين .
١١ — تطابق توصيف الوظائف مع الواقع العملى .
١٢ — عدم ازدواج تبعية بعض الإدارات .
١٣ — عدم شغل بعض الوظائف بأفراد لايقومون بأعبائها .
١٤ — دقة الالتزام بالهيكل التنظيمى .
١٥ — عدم وجود مناصب شاغرة لايوجد من يشغلها .

عناصر التقييم العام لنشاط التخطيط :

١ — دقة الأهداف وتحديدها .
٢ — اشتراك المستويات المختلفة فى التخطيط .
٣ — وجود خطط تفصيلية .
٤ — توفر البيانات اللازمة للتخطيط الفعال .
٥ — مدى استفادة الإدارات الأخرى من بيانات التخطيط .
٦ — مدى الالتزام بالخطة الموضوعة .
٧ — مرونة التخطيط ووجود خطط بديلة .
٨ — مدى اتباع التخطيط طويل الأجل .
٩ — مدى توفر عنصر البحث والدراسة للتخطيط .
١٠ — مدى وجود تنسيق عام لنشاط التخطيط وربطه بإدارة الشركة العليا .

١١ — توفر وعى عام بأهمية التخطيط .
١٢ — كفاية عدد العاملين بإدارة التخطيط .
١٣ — كفاية مؤهلات العاملين بإدارة التخطيط .

عناصر التقييم لوظيفة التخزين :

١ — صلاحية المخازن للسلع التى تتعامل فيها الشركة .
٢ — تناسب طاقة المخازن مع احتياجات الشركة حاليًا .
٣ — تناسب طاقة المخازن مع احتياجات الشركة مستقبلا .
٤ — ملاءمة عمليات الفحص بالمخازن .
٥ — ملاءمة عمليات الاستلام بالمخازن .
٦ — مراقبة المخزون ومتابعة مستوياته .
٧ — كفاءة المشرفين على أعمال المخازن .
٨ — كفاءة العاملين بالمخازن
٩ — ملاءمة سجلات المخازن وانتظامها .
١٠ — ملاءمة المعدات بالمخازن .
١١ — كفاية عدد العاملين بالمخازن .
١٢ — ملاءمة مستوى التأهيل للعاملين بالمخازن .
١٣ — دقة الإشراف على المخازن .
١٤ — ملاءمة التنظيم الداخلى للمخازن .
١٥ — رضاء العملاء عن التعامل مع المخازن .

عناصر التقييم العام لعمليات النقل :

١ — صلاحية وسائل النقل للسلع التى تتعامل فيها الشركة .
٢ — تناسب طاقة النقل مع احتياجات الشركة حاليًا .
٣ — تناسب طاقة النقل مع احتياجات الشركة مستقبلاً .
٤ — دقة الرقابة على وسائل النقل .

٥ — كفاءة التشغيل لوسائل النقل .
٦ — تناسب تكلفة النقل مع احتياجات الشركة .
٧ — انعدام التأخير فى سحب البضائع من الجمارك .
٨ — مرونة الحركة بالنسبة للشركة .
٩ — كفاءة العاملين فى إدارة النقل .
١٠ — انتظام العمل بالمخازن نتيجة لتعاون النقل .

عناصر التنظيم العام للرقابة والمتابعة :

١ — وضوح اختصاصات أجهزة الرقابة والمتابعة .
٢ — شمول عملية الرقابة لمجالات النشاط المختلفة .
٣ — عدم الازدواج بين أجهزة الرقابة والمتابعة .
٤ — المتابعه السريعة للنشاط .
٥ — توفير الرقابة المستندية .
٦ — توفر الرقابة المالية .
٧ — مدى الالتزام بقواعد الرقابة فى الشركة .
٨ — مدى ارتباط عمليات الرقابة بأهداف التخطيط .
٩ — توفر الرقابة على الإجراءات .
١٠ — مدى الإفادة من بيانات الرقابة والمتابعة .

عناصر التقييم العام للنظم والإجراءات :

١ — وضوح النظم والإجراءات .
٢ — عدم التكرار والازدواج فى الإجراءات .
٣ — بساطة النماذج المستخدمة .
٤ — ملاءمة النماذج المستخدمة للأغراض .
٥ — فهم العاملين لإجراءات العمل .
٦ — مرونة الإجراءات وقابليتها للتعديل .
٧ — اشتراك العاملين فى وضع الإجراءات .

٨ — تمام الإجراءات فى وقت مناسب .
٩ — انعدام شكوى العملاء من إجراءات الشركة
١٠ — انعدام التأخير فى العمل نتيجة تأخر الإجراءات .

عناصر التقييم العام للسياسات الإدارية :

١ — توفر سياسات واضحة ومحددة .
٢ — شمول السياسات لأوجه النشاط المختلفة .
٣ — مدى معرفة العاملين بهذه السياسات وفهمهم لها .
٤ — درجة الالتزام بالسياسات كأساس للعمل .
٥ — مرونة السياسات .
٦ — تناسب السياسات مع أهداف الشركة .
٧ — إنعدام المشاكل فى العمل بسبب دقة السياسات .
٨ — مدى اشتراك العاملين من المستويات المختلفة فى وضع السياسات .
٩ — مدى الاتفاق مع الإدارة العليا على صلاحية السياسات .

عناصر تقييم التطور فى النشاط :

١ — زيادة المشتريات .
٢ — زيادة المبيعات .
٣ — زيادة الصادرات .
٤ — زيادة الدول المصدر إليها .
٥ — زيادة الإنتاج بالمصانع .
٦ — تطور البيع من الإنتاج للمصانع .
٧ — تطور عدد العملاء .
٨ — تطور عدد الموردين .
٩ — تطور عدد الدول الموردة .
١٠ — تطور عدد الموافقات النقدية .

١١ – تطور عدد أوامر الشراء الخارجية .
١٢ – تطور عدد الاعتمادات المستندية .
١٣ – تطور عدد مستندات الشحن .
١٤ – تطور عدد الفواتير الصادرة للعملاء .
١٥ – تطور عدد الرسائل الواردة من الجمارك .

عناصر تقييم النشاط الإنتاجي :

١ – أساليب تخطيط الإنتاج .
٢ – تطور كميات الإنتاج .
٣ – طرق الرقابة على الإنتاج ومستوى جودة المنتجات .
٤ – أساليب الرقابة على المواد المخزونة والمستخدمة وجودتها .
٥ – أساليب الرقابة على الآلات والمعدات وطرق الإنتاج .
٦ – مدى تنفيذ برامج الصيانة .
٧ – أساليب الرقابة على العمل وتطور الكفاية الإنتاجية للعاملين .

عناصر تقييم المركز المالي :

أولا : مؤشرات قدرة الشركة على مواجهة التزاماتها :

١ – نسبة التداول = الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة

٢ – نسبة السيوله = أرصده نقدية+ا . ق / الخصوم المتداولة .

ثانياً : مؤشرات الكفاءة :

١ – من ناحية حركة النشاط :

(١) معدل دوران المال المستثمر = المبيعات / المال المستثمر

(ب) معدل دوران المال العامل = $\frac{\text{المبيعات}}{\text{المال العامل}}$

(حـ) معدل دوران البضاعة = $\frac{\text{المبيعات}}{\text{المال العامل}}$

(د) متوسط فترة التخزين = $\frac{\text{متوسط المخزون}}{\text{متوسط المبيعات اليومية}}$

٢ – من ناحية تكاليف النشاط :

(أ) $\frac{\text{تكاليف الخدمات الإدارية والتمويلية}}{\text{المبيعات}}$

(ب) $\frac{\text{تكاليف الخدمات التسويقيه}}{\text{المبيعات}}$

٣ – من ناحية العائد :

(أ) $\frac{\text{الفائض القابل للتوزيع}}{\text{المبيعات}}$

(ب) $\frac{\text{مجمل الربح (مجمل فائض الإنتاج)}}{\text{المبيعات}}$

(حـ) $\frac{\text{فائض العمليات الجارية}}{\text{رأس المال المدفوع}}$

(د) $\frac{\text{فائض العمليات الجارية}}{\text{رأس المال المستثمر}}$

(هـ) $\frac{\text{فائض العمليات الجارية}}{\text{المبيعات}}$

عناصر التقييم العام للعمالة :

١ – تناسب عدد الأفراد مع حجم العمل
٢ – تناسب مؤهلات الأفراد مع نوع العمل .
٣ – تناسب مؤهلات الأفراد مع المستوى الإدارى .
٤ – تناسب الخبرة مع طبيعة العمل .
٥ – تناسب توزيع الأفراد على قطاعات الشركة .
٦ – توفر عناصر صالحة لتولى القيادات فى المستقبل .
٧ – درجة الالتزام بقواعد الإجازات .
٨ – درجة الالتزام بتكلفة الإجازات الاعتراضية .
٩ – تناسب توزيع حملة المؤهلات العلمية العالية على الإدارات المختلفة .
١٠ – تناسب أنصبة الفئات المختلفة من العاملين من الأجور .

عناصر التقييم العام للعلاقات الإنسانية للشركة :

١ – شعور العاملين بأهمية أعمالهم .
٢ – شعور العاملين بتقدير رؤسائهم لهم .
٣ – شعور العاملين بعدم وجود صعاب فى العمل .
٤ – شعور العاملين بتعاون زملائهم .
٥ – الشعور بالألفة مع الزملاء .
٦ – الشعور بتفهم الإدارة لرغبات العاملين .
٧ – الشعور بعدالة أسس التمييز بين العاملين .
٨ – الشعور بإمكانية الحصول على مكافأة العامل الممتاز .
٩ – الشعور بصعوبة الاتصال بالزملاء أثناء العمل .
١٠ – الشعور بملاءمة مكان العمل .
١١ – الشعور بوضوح وبساطة الأوامر .
١٢ – الشعور بوجود فرص للترقية .
١٣ – الشعور بعدم وجود متاعب أو مشاكل مادية

١٤– الرضا عن المرتب .
١٥ – الرضا على العمل الذى يقوم به الفرد .
١٦ – الشعور بالاستقرار فى العمل .
١٧ – الشعور بتوافر السلطة الكافية لمزاولة العمل .
١٨ – توفر مساعدة الإدارة لتأدية العمل .
١٩ – الشعور بالرضا نظراً لوحدة الرئاسة أو الإشراف .
٢٠ – الشعور بالرضا نظراً لاستقرار نظم العمل وإجراءاته .
٢١ – الشعور بالرضا نظراً لعدم تناقض الأوامر .
٢٢– الشعور بالرضا نظراً لتوفر الخدمات المادية .
٢٣ – الشعور بالرضا نظراً لتوفر الخدمات والتدريب الملائم .
٢٤ – الشعور بالرضا نظراً لسبب وضوح أهداف الشركة وسياستها .
٢٥ – الشعور بالرضا نظراً للرعاية الطبية والاجتماعية .

عناصر تقييم نشاط البحوث :

١ – مدى ارتباط البحوث بمشاكل الشركة .
٢ – مدى التنسيق فى نشاط البحوث .
٣ – قدرة القائمين بالبحوث .
٤ – مدى الاستفادة من نتائج البحوث .
٥ – درجة تخطيط وتنظيم عمليات البحوث .

عناصر التقييم العام لقدرة الشركة على النمو والتطور :

– توفر الإمكانيات المادية .
– توفر الإمكانيات البشرية .
– توفر العلاقات السليمة مع العملاء .
– السمعة الطيبة مع الموردين .
– القدرة على اجتذاب العملاء الجدد .
– تمسك الأفراد واعتزازهم بشركتهم .

- توفر النظم والإجراءات السليمة للعمل .
- توفر أهداف وخطط المستقبل .
- القدرة على تنويع مجالات النشاط .
- توفر القدرة المالية لمواجهة المستقبل .

وبحساب التقدير الذى تحصل عليه العناصر المختلفة يمكن الوصول إلى تقييم عام للشركة وذلك بجمع قيم تقديرات العناصر المختلفة وأخذ متوسطها .

وفيما يلى مثال افتراضى للتقييم العام لإحدى الشركات :

التنظيم العام للشركة	٤
تطور النشاط وحجم العمل	٥
المركز المالى	٤
التخطيط	٣
اللوائح والسياسات الإدارية	٣
النظم والإجراءات	٥
الرقابة والمتابعة	٤
التخزين	٤
النقل	٣
العمالة وشئون الأفراد	٣
العلاقات الإنسانية	٥
البحوث والدراسات	٤
قدرة الشركة على النمو والتطور	٥
الإنتاج	٤
	٥٦

∴ التقدير العام للشركة = $\frac{٥٦}{١٣}$ = ٤ أى جيد جداً .

ويلاحظ أن النظام المقترح لتقييم الأداء الكلى للمشروع يحقق مزايا هامة للإدارة منها :

١ ـ أن التقييم يشمل كل جوانب النشاط بالمشروع ولا يغفل منها شيئاً .

٢ ـ أن التقييم يتم على أساس الدراسة الفعلية والبيانات الميدانية ومن ثم فهو يعكس حقيقة ما يجرى فى المشروع .

٣ ـ أن عملية التقييم تتم على أسس موضوعية لايدخل فيها العامل الشخصى حيث إن طريقة التقدير وأوزان العناصر محددة مسبقاً .

٤ ـ كذلك فحيث ينطبق هذا الأسلوب على المشروع ككل ، يمكن أيضاً أن يستخدم بمعرفة مديرى الإدارات أو رؤساء الأقسام لتقييم الأداء بوحداتهم .

٥ ـ أن التقييم وإن كان يعطى تقديراً عاماً للأداء بالمشروع ،إلا أنه يوضح أيضاً نقاط الضعف والتميز فيها ومن ثم يساعد على تحديد أولويات الإصلاح والعلاج .

٦ ـ أن نظام التقييم المقترح يتلافى العيوب التى تنشأ من استخدام أساليب جزئية للتقييم مثل تحليل النسب المالية التى تركز على بعض جوانب المشروع دون الأخرى .

الباب الثالث

قراءات فى السياسات الإدارية

READINGS IN BUSINESS POLICY

- الاستراتيجية والإدارة العليا .
- كيف يمكن تقييم استراتيجة المشروع ؟
- المناخ السياسى للاستثمار الخاص .
- التطوير التنظيمى .
- نحو استراتيجية جديدة لتسويق صادراتنا من المنتجات المصنوعة .
- دليل السلوك للمديرين .
- المخاطر النفسية للمدير .
- الإدارة العلمية للحوافز .
- النظام الإدارى فى اليابان : تقليد وتجديد .

مقدمة

يحتوى هذا الجزء من الكتاب على مجموعة مختارة من القراءات العربية والأجنبية تتناول جوانب مختلفة من السياسات والاستراتيجيات الإدارية . والهدف من تقديم هذه القراءات التعرف على نماذج من التفكير الإدارى من دول مختلفة ولكنها تتفق جميعاً فى أهمية وجود سياسات واستراتيجيات إدارية واضحة .

القراءة الأولى

الإستراتيجية والإدارة العليا[1]

Strategy And Top Management

تفتقر المكتبة العربية إلى دراسات عن دور الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجى فى مجال الإدارة . وكثيراً ما تستخدم كلمة الاستراتيجيات كتعبير مرادف لكلمة سياسات ، وقد يكون هذا صحيحاً فى عدد كبير من الحالات ، بمعنى أن معظم السياسات الإدارية تنطوى على عوامل استراتيجية ، ولكن العكس ليس صحيحاً . كما أن هناك سياسات لا تأخذ العامل الاستراتيجى فى الحسبان . ولذلك فلقد حاولت فى هذه الورقة الفنية أن أبرز مفهوم الاستراتيجية من خلال دراسة نظرية المباريات والتخطيط العسكرى وهما المصدران الأساسيان للاستراتيجية .

ويتضح بذلك أن عنصرى المخاطرة وتوقع ردود فعل الآخرين يمثلان جوهر الاستراتيجيةوأهم مميزاتها ، ولذلك فإن البحث يتركز عليهما إلى حد كبير . ولقد حاولت أن أستبعد من البحث المسائل الرياضية الصعبة التى تتضمنها نظرية المباريات . وإن أدى ذلك فى بعض الأحيان إلى تبسيط الموضوع واختصار الإثبات الرياضى للنظرية ، وذلك لكى تستطيع هذه المقالة أن تخاطب أكبر عدد ممكن من رجال الإدارة المهتمين بهذا الموضوع .

لابد أنك قد قرأت عن استراتيجية النفس الطويل أو عن الاستراتيجية الفابيانية ، ولعلك قد سمعت عن استراتيجية الردع الحاسم والاستراتيجية الذرية الحديثة . فما هى مقومات هذه الاستراتيجيات وما جدواها للإدارة العليا فى منظماتنا الاقتصادية المعاصرة ؟ وفى مجتمعنا الاشتراكى ؟

إن علماء الاستراتيجية المعاصرين يجدون تشابها كبيراً بين الاستراتيجية التى يمكن أن تستخدمها لردع إسرائيل وبين تلك التى قد تستخدمها لعبور

---

(١) للدكتور نبيل على شعث — سلسلة دراسات المعهد القومى للإدارة العليا رقم ٢٩ سنة ١٩٦٧

ميدان التحرير بسيارتك أو للتأثير على سلوك مرءوسيك أو لاقتحام أحدى أسواق التصدير . إن كان ذلك يبدو غريباً فهو راجع إلى التغير الكبير الذى طرأ على مفهوم الاستراتيجية فى العصر الحديث حتى أصبحت فنا هاما وحيوياً لا يمكن لمنظمة متقدمة إهماله أو تركه للظروف .

والمصدران العلميان الرئيسيان للاستراتيجية هما علم الاستراتيجية العسكرية ونظرية المباريات Theory of Games ولذلك فإن دراسة مبادئ وأفكار كل منهما ضرورى لرجل الإدارة العليا المهتم بتخطيط استراتيجيات ناجحة لمنظمته .

تطور مفهوم الاستراتيجية فى المجال العسكرى وتطبيقاته فى الإدارة .

يرجع الاستخدام الأصلى لكلمة الاستراتيجية إلى المجال العسكرى ، فالكلمة مأخوذة من اللغة اليونانية وتعنى حرفياً « فن الجنرال » أو أساليب القائد العسكرى[1]. ولكن الاستخدام الحربى نفسه تعرض لتطورات كبيرة على مر العصور ، فالاستراتيجية عند فون كلاوسويتز Von Clauswitz كبير الكتاب العسكريين فى القرن التاسع عشر هى فن استخدام المعارك كوسيلة لتحقيق أهداف الحرب[2] وبالرغم من أن ذلك الكاتب الشهير لم يقصر فنون الحرب على المعارك الحاسمة إلا أن تلاميذه من بعده وخصوصاً الجنرال الألمانى لودندورف Ludendorf ركزوا على ذلك المعنى حتى اقترن تعريف الاستراتيجية فى وقت من الأوقات بدخول المعارك الحاسمة للقضاء على جيش العدو وتحطيم إمكانياته . على أن ذلك المفهوم الضيق للاستراتيجية لم يصمد كثيراً ، فنجد أن القائد الألمانى مولتكه Moltke يطوره ليصبح **« فن الاستخدام الواقعى للوسائل الموضوعة تحت تصرف القائد العسكرى لتحقيق أهداف الحرب »** .

ويتضح من تعريف مولتكه بأنه ليس من الضرورى أن يدخل القائد معارك حاسمة لتحطيم جيوش أعدائه بل قد يكون من المفضل تحت ظروف معينة استخدام استراتيجية « فابيانية » أى استراتيجية أهداف محدودة تعتمد على تعطيل العدو

---

(١) انظر المقاله عن Strategy فى Encyclopedia Britannica .

(٢) انظر كتاب Strategy تأليف B.H. Liddel Hart كذلك انظر كتاب Von Clauswitz, On War .

وتحطيم معنوياته وضرب مؤخرته ومراكز اتصاله وتموينه وتفادى الاشتباك معه فى أية معارك حاسمة .بل إن القائد العسكرى قد يتمكن من تحقيق أهداف الحرب دون إطلاق رصاصةواحدة ، إذا تمكن بكل الوسائل الموضوعة تحت قيادته من إقناع العدو بتفوقه المطلق وبحتمية انهزام العدو إذا دخل المعركة ، وأجبره بالتالى على التسليم .

الاستراتيجية العسكرية إذاً لاتعنى استخدام القوة فقط بل والتهديد باستخدامها ، وهى لا تهتم بالحرب فقط ولكن أيضاً بالسلام الذى سيتبع الحرب . بل إن آخر تطور لمفهوم الاستراتيجية ، هو ما أصبح يعرف بالاستراتيجية الكبرى ، ألا وهى فن استخدام كل موارد دولة أو مجموعة من الدول لتحقيق الأهداف السياسية العليا للدولة أو تلك الدول فى الحرب والسلام[1] وبالتالى فهى تخطط وتنمى كل الموارد الاقتصادية والبشرية لتحقيق أهداف الدولة العليا ، وهى تستخدم الأسلحة الدعائية والدبلوماسية والمالية والعسكرية لتحقيق هذه الأهداف .

وهذا المفهوم الأخير للاستراتيجية يقرنها بالتخطيط الشامل ، فبعد أن تحدد الأهداف العليا للدولة (أو لمنظمة ما) فإن التخطيط الشامل لمجموعة الوسائل والأساليب الموضوعة تحت تصرف القيادة أو الإدارة العليا يدخل ضمن نطاق الاستراتيجية . وبذلك تصبح الاستراتيجية هى المسار أو المسلك الأساسى الذى تختاره الدولة أو المنظمة لتحقيق أهدافها . وليس هناك أدنى شك فى جدوى هذا التعريف للاستراتيجية وقابليته للاستخدام فى حالة أى شركة أو مؤسسة صناعية أو تجارية أو أى منظمة اجتماعية أو سياسية .

ولكن هذا تعريف غير مثير ! وهو لايختلف كثيراً عن تعريف رجال الإدارة للسياسات أو لمجموعة الخطط والبرامج.وإذا كان يمكن ترجمة كلمة « استراتيجيات» إلى « سياسات » فلماذا نستخدم الكلمة الأجنبية ، وما جدوى الاستفادة من المجال العسكرى ؟

إن جوهر الاستراتيجية العسكرية وسر إثارتها يكمن فى حالة المخاطرة وعدم التأكد اللذين يحيطان بموضع عملها ونشاطها ، وبأنها تبنى أساساً على افتراضات ومعلومات محدودة . عما يتوقعه القائد لتحركات العدو وتصرفاته .على أن هذه

(١) (انظر كتاب Liddel Hart) السابق الذكر

التحركات التى يحاول القائد التنبؤ بها تعتمد بدورها اعتماداً كبيراً على تنبؤات العدو بتحركات ذلك القائد نفسه . وبذلك فإن الاستراتيجية ترتكز على التوقعات لردود فعل الآخرين ولا يمكن أن ترسم بمعزل عما يفعلونه ، وبالتالى عما يجب أن نفعله لكى نؤثر على توقعاتهم .

هنا يكمن الجديد والمثير فى الاستراتيجية . . . والسياسات الإدارية التى ترسم فى حالة التأكد الكامل ، والتى لا تعتمد على توقع ردود الفعل من الآخرين والتى يمكن أن تتخذ بمعزل عما قد يفعلونه لا ترقى إلى مرتبة الاستراتيجية .

١ – فهى أولا فن المخاطرة المحسوبة :

أى أنها فن اتخاذ القرارات بمعزل عن المعلومات الكاملة عن البيئة التى نعمل فيها . فالمعلومات المتوفرة لأى قائد عن ظروف المعركة وقوة عدوه ليست محدودة فحسب ، بل إنها غالبا ما تكون مشوشة ومبالغا فيها . فالخصم يحاول دائماً أن يضلل أجهزة مخابرات القائد فيضخم من قوته وبأسه . كما أن الخصم الماكر يحاول أن يبقى عدوه فى جهل مطبق فيما يتعلق باستراتيجياته وتحركاته . فإذا قبل القائد كل المعلومات المتوفرة على علاتها زاد تخوفه وضعف عن اتخاذ أى قرار حاسم فيها .

إن القائد الناجح هو الذى يأخذ الفشل فى الحسبان فى كل عمل يعمله ، وإلا فإن الخوف المبالغ من الفشل يحطم قدرتنا على الإتيان بأى عمل .

إن أشهر ضربات التاريخ اتخذت فى ظل معلومات ناقصة ومخاطره كبيرة كان يمكن أن تؤدى إلى التوقف والاستسلام . ولكنها إتخذت بعد « حساب » المخاطر ثم الإقبال على تحملها . وليس قرار تأميم قناة السويس بمثال بعيد أو غريب عن هذا المجال . إن اتخاذه والإصرار عليه رغم ما حاول العدو أن ينقله من «المعلومات» المنذرة المرهبة كان مخاطرة كبيرة ، ولكن لنا أن نتصور ماذا كان يمكن أن يحدث لو أننا كنا قد تراجعنا لتخوفنا من المخاطر المحيطة بذلك القرار [1].

---

(١) انظر مقال محمد حسنين هيكل عن استراتيجية الرئيس جمال عبد الناصر عند تأميم قناة السويس فى ملحق الأهرام ، عدد الجمعة ٧ أكتوبر ١٩٦٦ . والمقال يعطى صورة نادرة لكل عناصر

إن واجب القائد أن يبذل جهده لحساب مقدار المخاطر التى قد يتعرض لها وبذل جميع المحاولات الممكنة للتخفيف منها ولزيادة معلوماته عن الظروف المحيطة ليتخذ القرار السليم . ولكنه لا يستطيع التخلى عن مسئوليته فى العمل بالرغم من وجود هذه المخاطر ونقص معلوماته عنها إذا تطلب الأمر ذلك .

هل فى ذلك ما يفيد مدير الشركة الصناعية أو البنك التجارى ؟ نعم ، دون شك . إن مدير منظمة الأعمال الحديثة يجد نفسه وجها لوجه أمام الكثير من المخاطر . ويجد أن عليه أن يتخذ الكثير من القرارات دون توفر كافة المعلومات الضرورية . وإذا أصر المدير على عدم التصرف إلا بعد توفر كل المعلومات وإزالة كل المخاطر ، فإن منظمته لن تتحرك خطوة واحدة إلى الإمام. ولكن هذا لايعنى أيضاً ألا يحاول المدير حساب المخاطر والتحوط ضدها والبحث عن المعلومات للتخفيف من عدم التأكد المحيط بقراراته ، فهذا هو ما نعنيه بالمخاطرة المحسوبة .

وحالة المخاطرة وعدم التأكد نابعة من طبيعة الحياة وليست مقصورة على نظام اقتصادى معين دون سواه . فقد يظن البعض أن المخاطر هى إحدى خصائص النظام الرأسمالى الذى يفتقر إلى التخطيط المركزى ، والذى يقوم على المنافسة بين القلة فى غالب الأحيان . ولكن هذا المفهوم بعيد كل البعد عن الصحة . فما نعنيه هنا هو أن على إدارة أى منظمة أن تعمل وتنتج وتستثمر وتتخذ مئات القرارات دون أن تتوفر لها كل المعلومات عن العوامل التى تؤثر على نتيجة أعمالها .

فعلى مستوى المشروع قد نسأل : هل سنستطيع تدبير الموارد المالية والبشرية واستخدامها استخداماً صالحاً فى الإنتاج ؟ وهل ستتوفر العملة الصعبة لتدبير احتياجاتنا من الآلات والمواد الخام وقطع الغيار ؟ وهل سنستطيع أن نصرف منتجاتنا فى الأسواق الداخلية والخارجية ؟

وإذا قمنا بخفض أسعارنا فى حدود ٢٠٪ ، فهل سنستطيع زيادة صادراتنا ؟ بأكثر أم أقل من ٢٠٪ ؟ وهل نحتفظ بمخزون يعادل احتياجات ثلاثة أشهر أو ستة أشهر ؟

=الاستراتيجية من المخاطر المحسوبة وتوقع ردود أفعال الآخرين والتحليل السليم للموقف كما استعرضها السيد الرئيس قبل اتخاذ قراره التاريخى .

أما على نطاق الدولة فالمخاطر وعدم التأكد يحيطان بنا من كل جانب :

كيف سيكون تقبل الناس لرفع الأسعار ؟ كيف يمكن التنبؤ بالخطوات القادمة للقوى الإقطاعية وأعداء الاشتراكية ؟ هل ستواصل أمريكا إمدادنا بالقمح ؟ هل ستصيب الدودة محصول القطن ؟ هل سيزداد إنتاجنا من البترول ؟ هل ستتمكن من القضاء على البيروقراطية ؟

قد يبدو غريباً بعد طرح عشرات الأمثلة عن المخاطرة وعدم التأكد أن يتصور الإنسان أن هناك من لا يقدر أهمية هذا العامل فى حياة المنظمات فى المجتمع الاشتراكى ، ولكن كاتب هذا المقال قام بسؤال عدد من رجال الإدارة العليا فى شركات القطاع العام عن موقفهم بالنسبة لتحمل المخاطرة فى شركاتهم ، وكان رد الغالبية العظمى منهم :

« إننا لا نتحمل أية مخاطر فى شركاتنا !! »

قيل لهم إن ذلك يعنى أن نتائج أعمالهم لا تنحرف بشىء عن أرقامهم التقديرية ، وأنهم يتنبأون بكل صغيرة وكبيرة يمكن أن تؤثر على نتيجة أعمالهم — وهنا تراجع الجميع : « لا يمكن التنبؤ بكل شىء بدقة كاملة ، ليست لدينا كل المعلومات ، أحياناً تحدث أشياء غير متوقعة ، وأحياناً تحدث أشياء ليست تحت سيطرتنا» .

تماما ، هذا هو ما نعنيه بحالة المخاطرة وعدم التأكد ، إنها جوهر الحياة فى ظل أى نظام ، ولا يمكن لأى تخطيط أن يكون سليما « واستراتيجيـًا » إلا إذا أخذها فى الحسبان .

ويجب أن نضيف هنا ، أن أهم أسباب عدم التأكد الذى يحيط بالقرارات ذات الطابع الاستراتيجى هو نقص المعلومات عن ردود فعل الآخرين «واستراتيجياتهم» وهذا ما سنبحثه فيما يلى .

٢ — الاستراتيجية فن التأثير على الآخرين وتوقع ردود الفعل منهم :

إن أهم اعتبارات الاستراتيجية — كما ذكرنا — هو ربط سلوكنا من قرارات وتصرفات . . إلخ بما نتوقعه من سلوك الآخرين ، وربط سلوك الآخرين بتوقعاتهم لسلوكنا . وأنه نتيجة لذلك فإن عدم معرفتنا لردود فعل الآخرين هو أهم

المخاطر التى تحيط بقراراتنا . ولذلك فإن التخطيط الذى لا يأخذ ردود فعل كل المتصلين بأعمال المنظمة وقراراتها فى الحسبان ، أو الذى لا يحتاج لاعتبار تحركات الآخرين ليس تخطيطاً استراتيجيا . ويمكننا أن نتصور وجود بعض الحالات التى يمكن تقريرها بمعزل عن توقعات ردود فعل الآخرين كاختيار أرخص آلة لإنتاج سلعة تقرر إنتاجها أو كتقرير نسبة مزج المعادن لإنتاج سبيكة معينةإلخ .

كما يمكننا تصور وجود بعض الحالات التى تتفق فيها مصالح ورغبات جميع المشتركين والمتأثرين باتخاذ أحد القرارات وبالتالى تقل أهمية العنصر الاستراتيجى فى اتخاذ القرار .

وأما فى الحالات الأخرى — وهى الأكثر أهمية وتكراراً — حيث تختلط المنفعة المشتركة بالصراع والتعاون أو تلك التى تتميز بالصراع المطلق ، فإن الاستراتيجية تصبح عاملا حاسماً وضرورياً لاتخاذ كل القرارات وإرشاد سلوك الأفراد أو المنظمات .

إننا إذا أردنا تغيير طرق الإنتاج فى مصنع أو تغيير علاقات الإنتاج بالتحول الاشتراكى فى الدولة فإننا سوف نواجه بسلسلة من ردود الفعل التى تختلط بين ثناياها المنافع المشتركة والمصالح المتعارضة . ويجب علينا أن نأخذ هذه التحركات المتوقعة فى الحسبان عند تخطيطنا لأى عمل من هذا النوع . وبالتالى فإن هناك دوراً هاماً تلعبه المعلومات التى نذيعها أو ننشرها عن تحركاتنا وقراراتنا ، إذ يجب علينا أن نستخدمها للتأثير على توقعات الآخرين بطريقة تجعل سلوكهم يتفق مع مصالحنا ويساهم فى تحقيق أهداف منظماتنا .

وطالما أن المخاطرة وتوقع ردود الفعل عنصران أساسيان لتحديد مفهوم الاستراتيجية ، فيجب تضمينهما للتعريف الذى يمكن الاستفادة منه فى المنظمات الاقتصادية وغيرها من المنظمات الأخرى : يمكن تعريف الاستراتيجية بأنها « مسار أو مسلك أساسى تختاره أى منظمة من بين المسارات البديلة المختلفة المتوفرة لديها لتحقيق أهدافها فى ظل ظروف عدم التأكد والمخاطرة وعلى ضوء توقعات المنظمة لخطط ومسارات كل من تتعامل معهم أو تؤثر على مصالحهم » .

وقبل أن ننتقل إلى استعراض المبادئ الأساسية لنظرية المباريات - وهى كما ذكرنا ، المصدر العلمى الرئيسى الثانى للاستراتيجية - ، واستخلاص ما يصلح منها للتطبيق فى منظماتنا ، يحسن بنا أن نوضح بإيجاز علاقة الاستراتيجية **بالتخطيط** ، **وبالأهداف** ، **وبالتكتيك** . لنزيل ما قد يكون موجوداً من اللبس بين تلك المفاهيم الأساسية .

الاستراتيجية والتخطيط :

التخطيط هو عملية اختيار الأهداف والسياسات والإجراءات والبرامج التى تقرر نشاط المنظمة وخط سيرها فى المستقبل ، وبالتالى فالاستراتيجية عنصر من عناصر التخطيط ، وهو العنصر الذى يتصل بتقرير السياسات الأساسية والمسار الرئيسى للمنظمة فيما يرتبط بعلاقتها بالآخرين .

والاستراتيجية لذلك أسلوب عمل وليست برنامجا أو خطة ، فالخطة هى الشكل النهائى الذى يحول الاستراتيجية إلى خطوات تطبيقية عملية .وهذه الخطوات العملية هى ما يسمى بالإجراءات . فإذا قلنا بأننا سنتبع استراتيجية النفس الطويل فى اليمن فإن ذلك يجب ترجمته إلى خطة وبرامج تفصيلية تحدد على سبيل المثال أماكن التجمع وتفاصيل الانسحاب من مناطق معينة والأشخاص المسئولين عن التنفيذ وعدد السيارات والقوات الموضوعة تحت تصرفهم .

الاستراتيجية والأهداف :

عملية تحديد الأهداف هى أولى عمليات التخطيط ، ودون أن تكون للمنظمة أهداف واضحة محددة لا يمكن أن ترسم السياسات والاستراتيجيات التى يفترض فيها أن تحقق أهداف المنظمة . ويندر أن يكون لأى منظمة هدف واحد إلا إذا كان عامًّا ومجرداً لدرجة أنه يفقد قيمته فى حفز وتوجيه جهود العاملين فى المنظمة .. والغالب أن تحدد للمنظمة مجموعة من الأهداف العليا ذات أولويات مختلفة تشتق منها أهداف أكثر تخصصاً للإدارات والأقسام المختلفة للمنظمة وترسم كافة الاستراتيجيات والسياسات المختلفة على ضوئها .

ويجب على الإدارة العليا لكل منظمة أن تحرص دائماً على ألا تقوم هى أو العاملون بالخلط بين الأهداف والوسائل أو على ما هو أخطر من ذلك بأن تحل الاستراتيجيات محل الأهداف .

الاستراتيجية والتكتيك :

فى التعريف العسكرى ، إذا تحول استخدام القوات المحاربة إلى دخول معركة أو اشتباك مع العدو فإن استخدام القوات والإمكانيات فى القتال يسمى « بالتكتيك » على أن مفهوم التكتيك نفسه قد تطور بحيث أصبح يعنى الخطط المرحلية والبرامج الموضوعية لتنفيذ أهداف الاستراتيجية الكبرى . والغالب أن التكتيك يسير فى نفس الاتجاه الذى تقضى به الاستراتيجية ، ولكن القائد قد يستخدم التكتيك للتمويه والخداع فيقوم بتحركات لجذب انتباه الخصم فى اتجاه معين بحيث يحتفظ للاستراتيجية الرئيسية بقوة المباغتة والمفاجأة الفعالة . كما أن التكتيك يخضع لاعتبارات محلية ووقتية وتبقى الاستراتيجية على مستوى عال من الثبات وطول الأجل .

وكثيراً ما يدور الخلاف على تفسير تحركات دولة أو منظمة ما ، وفيم إذا كان ذلك يعنى تغيراً فى استراتيجيتها أم أن ذلك تكتيك مؤقت وعارض . ولكن تقدير ذلك أمر غاية فى الصعوبة خصوصاً وأن الدولة أو المنظمة نفسها هى أول من يرغب فى إبقاء ذلك الأمر غامضاً حتى يبقى الأعداء أو المنافسون على حيرة من أمرهم فلا يعرفون كيف يستجيبون وكيف يتصرفون تجاه ذلك التغيير . ولكن المهم فى الأمر أن يبقى قادة الدولة نفسها أو الإدارة العليا للمنظمة على يقين لا شك فيه بطبيعة تصرفهم وبدور الاستراتيجية والتكتيك فى تحديدها وبمدى تحقيق هذه الاستراتيجيات وما يشتق عنها من تكتيك لأهداف الدولة أو المنظمة .

الاستراتيجية ونظرية المباريات*

فى أوائل الأربعينات وأثناء الحرب العالمية الثانية خرج العالم الرياضى فون نويمان Von Neumann وزميله مورجنستيرن Morgenstern بكتابهما عن نظرية المباريات أو الألعاب Theory of Games[١] التى اعتبرت فتحاً جديداً فى التحليل الاقتصادى والرياضى والاجتماعى . ويبرز من النظرية مفهوم جديد للاستراتيجية يركز على المخاطرة وعدم التأكد وعلى العلاقات الإنسانية المتداخلة الناتجة عن الصراع أو التعاون أو أى مزيج منهما[٢] .

فهى تعنى بالتخطيط الذى يقوم به أشخاص ليست لهم سيطرة كاملة على الأشخاص الآخرين الداخلين فى بيئتهم والذين تربطهم بهم ظروف العمل أو الحرب أو اللهو . وتدرس تصرف الدبلوماسيين الغارقين فى التفاوض حول المسائل الدولية والقادة العسكريين فى حومات القتال ، وأعضاء الأسرة الذين يختلفون عمن يستخدمون السيارة ، ورجال الصناعة فى حلقات المساومة والنقاش على الأسعار ، وقواد السيارات الذين يحاولون عبور ميدان التحرير : سياسيين وعسكريين ورجال أعمال وإدارة . . جميعهم يمارسون عملا من أعمال الاستراتيجية . . فى مباراة من المباريات .

---

* فيما يلى محاولة لتبسيط نظرية رياضية صعبة ومعقدة وهى نظرية المباريات . ويستلزم التبسيط التضحية بالتكامل الفنى للنظرية . ولذلك فلن نحاول التعرض لكافة أوجه نظرية المباريات بل سنكتفى بعرض أساسياتها للاستفادة من مفهوم الاستراتيجية الذى تقترحه النظرية .

(١) انظر Von Neumann, J. and Oskar Morgenstern : Theory of Games and Economic Behavior, Princeton University Press. 1941 (3rd edition, 1953).

القارئ الراغب فى الاستزادة من نظرية المباريات نقترح استشارة قائمة الكتب المرفقة بهذه المقالة . الكتب المسبوقة بنجمة * يمكن قراءتها بسهولة دون أى معرفة كبيرة بالرياضة أو إعداد سابق فى الاقتصاد والعلوم الاجتماعية .

(٢) انظر كتابه Shubik, M., Game Theory and Related Approaches to Social Behavior, Wiley & Sons, New York, 1964.

وقد قسم الكاتبان المباريات إلى أنواع :

(ا) **مباريات الحظ :** Games of Chance وهى التى تعتمد كلية على الحظ ولا دور فيها للمهارة ، كلعبة الروليت والزهر والبنجو . وهى مباريات يمكن تحليلها علميًا باستخدام قوانين ونظرية الاحتمالات فقط .

(ب) **مباريات المهارة :** وهى مباريات تعتمد على المهارة الفردية للمتبارين ولا تعتمد على الحظ أو على الخداع والتمويه ، كالمباريات الرياضية فى رفع الأثقال أو ألعاب القوى ، أو « الفوازير » .

(ح) **مباريات الاستراتيجية :** Games of Strategy وهى المباريات التى تمتزج فيها المهارة بالحظ وتعتمد كلية على الترابط والتداخل بين تصرفات وتوقعات اللاعبين . وأمثلتها الكلاسيكية لعبة البوكر والبريدج ، ولكن يمكن للإنسان أن يتصرف على هديها فى مباريات أخرى واقعية كالمعارك الحربية والمنافسة التجارية والمفاوضات بين الأفراد[١] .

وهذا النوع الأخير من المباريات هو الذى تقوم على تحليله نظرية المباريات . ويقوم كل « لاعب » بدارسة كل التحركات التى يمكن أن يقوم بها ثم تلك التى يمكن أن يقوم بها خصمه ، وطالما أن ما سيقوم به خصمه يعتمد على توقعاته لما سيقوم به اللاعب فإن ذلك يجب أن يؤخذ فى الحسبان عند تخطيط كل حركة وخطوة . وتطلق النظرية اسم « الاستراتيجية » على مجموعة الخطوات والتحركات التى يقوم باتخاذها كل من اللاعبين تحت ظروف عدم التأكد والمخاطرة ، وفى ظل توقعاته لرد فعل وتحركات اللاعب الآخر . وهكذا نرى كم يقترب ذلك التعريف من المفهوم الذى أوردناه فى بداية هذه المقالة للاستراتيجية وافترضنا أنه الأصلح والأكثر تطبيقاً فى حالة مؤسسات الأعمال وغيرها من المنظمات المثيلة .

ويمكن تقسيم مباريات الاستراتيجية إلى نوعين رئيسيين :

---

(١) يرجع اهتمام فون نويمان بالنظرية إلى هوايته ومتابعته للعبة البوكر التى كتب عنها مقاله سنة ١٩٢٨ ثم بنى نظريته أساساً عليها . انظر الكتاب الطريف .

Mc Donald, J., Strategy in Poker, Business and War. W. W. Nation Co. New York.1950.

١ ـ مباريات المجموع الثابت Constant-Sum or Zero-Sum Games

وهى المباريات التى تعتمد على وجود حالة الصراع المطلق بين المتبارين ويعتبر مكسب أحدهما خسارة للجانب الآخر وبنفس القيمة بحيث يظل مجموع القيم المتبادلة ثابتاً . أو أن المجموع الجبرى للمكسب والخسارة للطرفين يساوى صفراً . ومعظم ألعاب الورق كالبوكر مثلا هى ألعاب من هذا النوع وكذلك فإن الحرب بين دولتين تمثل مباراة من مباريات المجموع الثابت . ويمكننا أن نجد أمثلة كثيرة فى الحياة الاقتصادية لمثل هذه المباريات . ومثال ذلك المناقصات بمظاريف سرية ومعظم صور المنافسة التجارية . ويشير بعض الكتاب إلى أن عدداً كبيراً من الصراعات داخل المنظمات البيروقراطية يتخذ شكل مباريات المجموع الثابت . إذ « يصور » أحد رجال الإدارة مثلا مدير إدارة أخرى بأنه خصمه وأن كل ما يكسبه ذلك الخصم خسارة له هو شخصياً . وتظهر مثل هذه الصراعات بشكل واضح فى الدول النامية حيث فرص الترقية محدودة وقد يستحيل على الأشخاص إيجاد عمل مناسب خارج منظماتهم الحالية . ومثل هذا النوع من المباريات فى المنظمات التى تتطلب وجود التعاون بين أفرادها ظاهرة مرضية خطيرة يجب مواجهتها وحلها .

وبالاضافة إلى ذلك فكثيراً ما يستفيد الإنسان بالبدء فى افتراض أن الموقف يشكل مباراة من ذات المجموع الثابت ثم يجد أنه سيصل إلى نتائج غير مقبولة على أساسها فينتقل فى تحليله إلى مباراة من النوع الثانى .

٢ ـ مباريات المجموع المتغير : Non-Constant Sum Games

وهى المباريات التى تجمع بين المنفعة المشتركة والصراع ، والتى يمكن للطرفين فيها أن يتعاونا بعض الوقت ويتنافسا فى البعض الآخر ، فيكسب الاثنان ولكنهما يتساومان على توزيع كسبهما .

ولاشك أن هذا النوع الثانى من المباريات هو الأكثر واقعية وجدوى فى الحياة الاقتصادية العملية . وهو يمثل ذلك الجزء من النظرية الذى يدرس استراتيجيات المساومة والمفاوضة والتهديد والردع وكل الحالات التى يهم الطرفين

الوصول فيها إلى اتفاق لكنهم يستخدمون كافة أسلحتهم للتوصل إلى اتفاق يخدم أهدافهم بأكبر قدر ممكن على حساب الطرف الآخر . وهو يشمل أيضاً حالات التعاون والمنفعة المشتركة التى يشوبها عنصر الخلاف بين الأصدقاء والحلفاء . فعمليات المساومة على الميزانية التقديرية بين الإدارات المختلفة أو بين الشركة ووزارة الخزانة أمثلة حية لمباريات المجموع المتغير . مشاكل التسعير بين شركات القطاع العام والمفاوضات التجارية بين الدول والمعاملات بين أفراد الأسرة الواحدة كلها تحتوى على عناصر مباريات المجموع المتغير .

ويمكن تقسيم المباريات أيضاً إلى أنواع حسب عدد المشتركين فى المباريات ، ويعتبر أسهلها بالطبع المباريات بين شخصين وهو الذى قام عليه معظم كتاب فون نويمان ولكن المحاولات اللاحقة فى نظرية المباريات حاولت توسيع نطاق النظرية لتشمل أى عدد من الناس .

ولكى نعطى فكرة عما تقدمه لنا نظرية المباريات سنضرب مثلا مبسطاً لمباراة من ذات المجموع الثابت بين لاعبين . واللاعب يمكن أن يكون شخصاً أو شركة أو دولة تماماً ، كما يمكن أن تكون المباراة فى البوكر أو الحرب أو المنافسة الاقتصادية .

لنفرض أن شركتك الصناعية هى اللاعب الأول ، وأن الشركة قد قررت دخول ميدان التصدير بشكل جدى بعد تطوير منتجاتها وقيامها بأبحاث عديدة . وقد قررت إدارة الشركة دخول إحدى الأسواق الإفريقية الهامة ولنسمها « جمهورية مالينا» ولكن دخول هذه السوق سيؤدى إلى صراع تجارى وسياسى حاد (مباراة) مع إحدى الشركات الإسرائيلية التى يمولها ويديرها « الهستدروت» اتحاد العمال الإسرائيلى (اللاعب الثانى) والتى تحاول أيضاً السيطرة على سوق مالينا . لنفرض أنك حصرت استراتيجياتك لغزو سوق جمهورية مالينا بمنتجاتك الرئيسية فى ثلاث استراتيجيات رئيسية (سنطلق عليها ا ، ب ، ج) ولنفرض أنك بناء على معلوماتك تتوقع أربع استراتيجيات بديلة تدرسها الشركة الإسرائيلية لاختيار إحداها كاستراتيجية رئيسية فى معركتها المقبلة مع شركتك ، ولنسميها (١، ٢، ٣، ٤) .

إن الخطوة الرئيسية التالية التى قامت بها شركتك هى تقدير حصتها من السوق المالينية والتى يمكن تحقيقها نتيجة لتفاعل كل استراتيجية تنفذها استراتيجية

مضادة من الشركة الإسرائيلية . ولنفرض أن الجدول الآتى يوضح حصة شركتك من السوق الإجمالية لماليانا فى الحالات المختلفة .

جدول حصة مبيعات شركتك من سوق دولة ماليانا

استراتيجيات الشركة الإسرائيلية «٪»

استراتيجيات الشركة العربية		١	٢	٣	٤
	أ	٥٠	٩٠	١٨	٢٥
	ب	٢٧	٥	٩	٩٥
	ج	٦٤	٣٠	١٢	٢٠

ويعتبر هذا الجدول خطوة أساسية فى المباراة لأنه يساعد على اختيار الاستراتيجية المثلى . يظهر من الجدول مثلا أن شركتك لو اختارت استراتيجية (أ) بينما اتبع العدو استراتيجية (١) فإن حصة شركتك من السوق ستكون ٥٠٪ ولكن إذا اتبعت الشركة الإسرائيلية استراتيجية (٣) فإن حصتكم من السوق ستكون ١٨ ولكنها تصل إلى ٩٠٪ لو أن العدو اتبع استراتيجية (٢) .

أما إذا اتبعت شركتك استراتيجية (ب) فإن حصتها من السوق تراوح بين ٥٪ و ٩٥٪ اعتماداً على الاستراتيجية المقابلة التى ستتبعها الشركة المنافسة . . وهكذا .

ترى ما هى الخطوة التالية فى مثل هذه المباراة ؟

فى الواقع أن مجال الاختيار بين الاستراتيجيات البديلة مفتوح . ولكن نظرية المباريات نفسها تقترح « استراتيجية » للاختيار بين الاستراتيجيات تسمى بالماكسيمين * . MAXIMIN

---

* يمكن ترجمة MAXIMIN حرفيا بأقصى الدنيوات أى « أحسن أسوأ التوقعات » .

وتتلخص هذه الاستراتيجية فيما يلى :

يجب أن تفترض شركتك بأنه مقابل أى استراتيجية تستخدمها سيرد العدو أو المنافس بالاستراتيجية المضادة التى تسبب لك أكبر ضرر ممكن .

أى أن شركتك إذا اتبعت استراتيجية (ا) فإن الشركة الإسرائيلية سوف تتبع استراتيجية (٣) بكل تأكيد فترغمك على الحصول على أقل حصة ممكنة من السوق فى استراتيجيتك (ا) وهى ١٨٪ ، أما إذا قمت باتباع استراتيجية (ب) فإن العدو سوف يتبع استراتيجية (٢) وفيها لايترك لك إلا حصة هزيلة مقدارها ٥٪ من السوق . وأخيراً إذا قررت اتباع استراتيجية (حـ) فإن المنافس سوف يتبع استراتيجية (٣) ويترك لك بالتالى حصة قدرها ١٢٪ من السوق .

إذا كان الأمر كذلك فإن النظرية تنصحك باتباع استراتيجية (ا) لأنها تحقق لك أقصى « أدنى حصة ممكنة » أى أن تلك الاستراتيجية ستحقق لك أعلى حصة من السوق تحت أسوأ الظروف وأيا كانت الاستراتيجية التى سيتبعها المنافس .

ويمكن التحقق بنفس الكيفية من أن مصلحة الشركة الاسرائيلية تقضى بأن تتبع هى أيضاً استراتيجية رقم (٣) لأنها تعنى « أفضل » أسوأ نتيجة ممكنة وهو ما يسمى باستراتيجية المينيماكس «للعدو »* MINIMAX وبذلك فإنه يمكن لأى مشاهد للمباراة أن يستطيع التنبؤ بنتيجتها عن طريق نظرية المباريات : ستختار شركتك استراتيجية (ا) وستختار الشركة الإسرائيلية استراتيجية (٣) .

---

* MINIMAX يمكن ترجمتها إلى أدنى القصوات أو أقل الأمور سوءاً ، وهى عكس الماكسمين . والواقع أن التعبيرين يمثلان وجهتى نظر العدوين أو المتباريين .

تفترض النظرية أن كلا من اللاعبين لديه المعلومات الآتية :

(ا) معلومات عن مجموعة الاستراتيجيات البديلة التى يمكن للخصم أن يتبعها .

(ب) معلومات عن أهداف الخصم .

(حـ) معلومات عن مدى منطقية تفكير الخصم Rationality فاذا كان الخصم مجنونا فلا يمكن التنبؤ بما سيفعله وقد يختاز استراتيجيات ضارة به وبنا مفضلا إياها عن استراتيجيات نافعة له .

وفى الواقع أن كلا من الخصمين يحاول تضليل الآخر وايصال معلومات خاطئة له ، بل إن نظرية المباريات فى مرحلة متطورة لها تدخل عنصر « التمويه العشوائى لتضليل الخصم » وهو مالن نتعرض له فى هذه الدراسة » .

ولكن هذا الحل يفترض أن اللاعبين على معرفة تامة بأصول اللعبة وبالنتائج المترتبة عن كل استراتيجية وأنهما مشتبكان فى حالة صراع كامل فلا يتردد أيهما فى عمل كل ما فى وسعه للإضرار بمنافسه ، لأن كل ضرر يلحق بالمنافس يعنى كسباً له .

يمكننا بالطبع أن نتصور إمكان اتباعنا لاستراتيجية(ب) مثلا وإمكان اتباع العدو لاستراتيجية (٤) وفى هذه الحالة نحصل على حصة ٩٥٪ من السوق . ولكن ذلك يفترض إما أن المنافس غبى ، أو أننا تمكنا من خداعه ، أو أن أسبابا أخرى (سياسية مثلا) قيدت حريته ومنعته من اختيار الاستراتيجية المثلى فى هذه الحالة وهى (٢) . ويفتح ذلك الاحتمال باباً جديداً على نظرية المباريات ألا وهو توسيع المباراة إلى أكثر من شخصين وما يتبع ذلك من إمكانيات التحالف من الشخص الجديد ضد المنافس (كالدخول فى حلف مؤقت مع شركة يوغوسلافية مثلاً ضد الشركة الإسرائيلية) أو كاللجوء إلى حكومة ماليانا لتؤمم ممتلكات الشركة الاسرائيلية أو لتقييد حريتها فى اتباع الاستراتيجية المضادة الضارة بنا [1]

إن الكثير من الظروف والعلاقات التى تحيط بمنظمات الأعمال يمكن تحليلها بهذه الطريقة المبسطة التى تقترحها نظرية المباريات . فبالرغم من أن الصراع المطلق حالة واحدة من بين عدة صور ممكنة للعلاقات الإنسانية — إلا أنها — كبداية على الأقل — حالة واقعية مهمة يمكن الاستفادة من دروسها خصوصاً فى مجتمعنا الاشتراكى الذى يواجه أعداء فى الداخل والخارج مقتنعين تماما أن أى كسب له ولمنظماته هو فى الواقع خسارة لهم ولمصالحهم . كما أن حالات الصراع أو الخلاف قد تكون محدودة فى موقف معين ولاتعنى بالضرورة قيام عداء أو عدوان بين

---

(١) قد يجد القارىء المثال المذكور مبسطاً للغاية وهو فى الواقع مايسمى بالشكل المبسط Normalized Form of the Game حيث تظهر كافة الاحتمالات ويفترض أن كلا من اللاعبين له «نقله» واحدة تتم فى نفس الوقت الذى يقوم فيه اللاعب الآخر بإتمام «نقلته». فإذا انتقلنا إلى اللعبة الممتدة Extended Form فإنه يمكننا أن نتصور عدة «نقلات» أو تحركات يقوم بها كل من اللاعبين ، فتتبع الشركة العربية استراتيجية (ب) مثلا وتتبع الشركة الاسرائيلية استراتيجية (٢) فتغير الشركة العربية استراتجيتها إلى (١) وهكذا ، ويمكن حدوث تطورات فى الموقف أثناء اللعب تغير من النتائج المتوقعة ، وأننا ننصح القارىء المهتم بالاستزادة من الموضوع أن يطلع على قائمة الكتب المرفقة بالمقالة حيث يستحيل علينا شرح الموضوع من كافة نواحيه فى مثل هذا الحيز المحدود .

الأطراف المعينة . خذ مثلا لاعب البوكر أو الشطرنج . إنه يحصر الصراع في المباراة نفسها ولا يحمل بالضرورة أى شعور عدوانى تجاه اللاعب الآخر . وخذ كمثال آخر المشكلة التى تواجهها الجريدة اليومية ، هل تتأخر قليلا فى الطبع فيزيد احتمال حصولها على أخبار جديدة مثيرة يجعلها تتفوق على الجرائد المنافسة أم تبكر فى عملية الطباعة فتصدر مبكرة قبل الجرائد الأخرى ؟ مع ملاحظة أن الجرائد الأخرى تفكر أيضاً بنفس الطريقة ! هل تبكر أم تتأخر ؟ ومثال ثالث : شركتك تنتج معجون أسنان معيناً (أو دواء للكحة) ولكن قسم البحوث يقوم باختيار معجون جديد متفوق ، وقبل إتمام البحوث والاختبارات سمعت أن الشركة المنافسة فى سبيل اتقان نوع جديد ممتاز فى عبوة جديدة . هل تسارع بإنزال السلعة الجديدة – غير المكتملة – على أمل سبق المنافس أم تنتظر حتى تكتمل التجارب فتصبح أكثر قدرة على منافسته . ومثال ذلك ما شهدته الشهور القليلة الماضية من « مباريات » بين شركات الأدوية فى جمهورية مصر العربية على إدخال مجموعة من معاجين الأسنان المنافسة الجديدة .

يشبه كتاب نظرية المباريات المشكلة السابقة بالمبارزة الكلاسيكية التى يعطى فيها لكل متبارز مسدس محشو برصاصة واحدة ويطلب من المتبارزين السير فى اتجاهين متضادين عدداً معيناً من الخطوات يستديران بعدها ويتواجهان ولهما بعد ذلك الحق فى العودة فى الاتجاه المضاد ليقتربا من بعضهما البعض و إطلاق الرصاص والمشكلة الاستراتيجية التى تواجه كلاً منهما هى :

« إذا أطلقت النار أولا فقد أقتل الآخر قبل أن يطلق هو النار علىّ ، ولكن احتمال إصابته من بعيد محدودة ، وقد لا أصيبه ، وعندها يمكنه أن يتقدم منى ويقتلنى من أى بعد يشاء . ولكنى إذا تأخرت فقد يصيبنى هو أولا وقبل أن تتاح لى الفرصة لإصابته » .

والمشكلة يمكن حلها تماما كما يمكن حل مشكلة الجريدة ومشكلة معجون الأسنان . فمثلا إذا رسم كل من المتبارزين جدولا يبين فيه احتمال إصابته للطرف الآخر من كل بعد معين واحتمال إصابة عدوه له عند كل مسافة ، فإن الطرفين يمكنهما تحديد المكان والزمان اللذين يجب أن يقوم فيهما كل من المتبارزين باطلاق النار ليحقق أقصى فرصة لإصابة زميله قبل أن ينال الآخر منه .

مباريات التعاون :

ويجدر بنا أن نوضح للقارئ مرة أخرى أن « أسلوب » التحليل الذى تقدمه نظرية المباريات يمكن استخدامه فى حالات المنفعة المشتركة تماماً كما يمكن استخدامه فى حالات الصراع . وأن حالة الصراع واستراتيجية الماكسيمين — مينيماكس Maximin-Minimax هى فقط حالة واحدة وهى ما أسميناها بمباريات المجموع الثابت . يمكننا أن نتصور مثلا حالة بحارين محبوسين فى غرفة فى سفينة تغرق . إنهما منهكا القوى ويتمنى كل منهما أن يقوم الآخر بدفع باب الغرفة ليفتحه وليمكنهما النجاة ، ولكن محاولة واحدة ستقنعهما بأنهما إذا لم يتعاونا سوياً فى دفع الباب فالموت محقق لكليهما وبالتالى تتحول مباراتهما إلى مباراة تعاون مطلق كما يظهر من الجدول :

البحار الأول

		لا تفعل شيئاً	ادفع الباب	
البحار الثانى	ادفع الباب	الموت للاثنين	النجاة للاثنين	
	لاتفعل شيئاً	الموت للاثنين	الموت للاثنين	

إن نظرية المباريات تمنحنا أسلوباً للتحليل والتفكير عماده ارتباط مصالحنا بمصالح الآخرين وتصرفاتنا بتصرفاتهم وردود أفعالهم ، ويمكننا أن نتصور أننا فى تخطيطنا للمستقبل يجب أن نأخذ فى الاعتبار ثلاثة أنواع من العلاقات . علاقات صراع كامل ، علاقات تعاون كامل ، علاقات يختلط فيها التصادم بالتعاون ، وقد تحدثنا فيما سبق عن النوعين الأولين وهما فى الواقع ماركزت عليه نظرية المباريات الكلاسيكية وكتاباتها الأصلية ، ولكن النوع الثالث هو الأكثر واقعية فى حياتنا الخاصة والعامة فهو الذى يصف العلاقات الاجتماعية التى تتسم مثلا بالمساومة والمفاوضة والتهديد والترغيب ، وهى كلها مباريات متعددة الأطراف ومن ذات المجموع غير الثابت .

ولنضرب بعض الأمثلة لتوضيح هذا النوع من المباريات :

تعاقدت شركتك مع شركة أخرى من شركات القطاع العام لتوريد كمية من المواد الأساسية لعملياتك ولم تقم بتوريدها فى الموعد المحدد ولم تفلح الطلبات المتكررة فى تنفيذ الشركة الموردة لما تعاقدت عليه . إن تأخير كل يوم يعنى خسارة كبرى لشركتك فما هى الاستراتيجية التى يمكنك اتباعها ؟ هل تهدد الشركة الأخرى ؟ هل تساومها ؟ هل تعرض عليها مبلغاً إضافياً ؟

دخلت بسيارتك شارعاً ضيقاً ففوجئت بسيارة أخرى تأتى من الاتجاه المضاد وتسد الشارع ، من منكم الذى يعود للوراء[(١)] ؟ ومثال آخر: إذا كنت تمثل جمهورية مصر العربية فى المفاوضات التجارية مع إحدى الدول عرضت عليكم بعض السلع الهامة بسعر يزيد عن السعر العالمى وتأكدت أن مندوب هذه الدولة يمكنه التخفيض ، ولكنه هو أيضاً يعرف تماماً أن حاجة بلادك لهذه السلع وصعوبات النقد الأجنبى التى تواجهها بلدكم ستضطرانكم لقبول السعر الذى عرضه عليكم . فما العوامل التى ستحكم أو تحدد السعر النهائى الذى ستتفقون عليه ؟ وما هى الاستراتيجية المثلى فى هذه الحالة ؟ ومثال رابع : لنفرض أن مجلس الإدارة موافق بالاجماع على الميزانية الاستثمارية الجديدة والإدارة العليا بكافة أفرادها متحمسة لمشروع التوسع الجديد . ولكن كيف سيمكن للشركة إقناع المؤسسة والهيئة العامة للتصنيع ووزارة التخطيط ولجنة الخطة ووزارة الخزانة بالموافقة على المشروع وبنفس المبالغ التى

---

(١) ينصح الكاتب Schelling فى كتابه الممتع عن الاستراتيجية باتباع استراتيجيات الارتباط فى حالات المساومة من هذا النوع . إذ يمكن لقائد السيارة أن يتظاهر بأن سيارته لاتستطيع التراجع للوراء أو أن عنقه متصلبة وأنه بالتالى « مرتبطة » وعلى قائد السيارة الأخرى التراجع . وهناك العديد من الأمثلة عن مفاوضات المعونة الأجنبية بين الدول الصغيرة والكبيرة ، فالدول الصغيرة التى يتظاهر قادتها بأنهم « مقيدون » ويواجهون ثورة شعبية إذا لم يستطيعوا الحصول على معونة كبيرة وأن دولهم قد تتحول نتيجة لذلك إلى المعسكر الآخر ، يستخدمون استراتيجية الارتباط للحصول على أفضل الشروط وهكذا .

أنظر كتاب شيلنج

Schelling, T., *The Strategy of Conflict*, Oxford University Press, New York, 1963.

أنظر كذلك

Schelling, T., «American Foreign Assistance» «*World Politics*», July 1955, pp. 614-615.

تريدها ؟ هل تطلب ضعف المبلغ الضرورى على أساس توقعاتها بأن رجال تلك الهيئات عادة « يتوقعون » مبالغة الشركات فى طلباتها فيخفضون المبالغ المخصصة ؟ وبنفس الطريقة ، كيف تحدد وزارة الخزانة مثلا استراتيجيتها تجاه الشركة ؟ إن العامل الاستراتيجى فى مباريات المساومة والردع والترغيب يتضح فى ضرورة التأثير على ما يختاره الآخرون وما يتخذونه من قرارات تجاهنا وذلك بخلق توقعات لديهم بأن تصرفاتنا سترتبط بتلك القرارات التى سيتخذونها : إن مجال مباريات المنفعة المختلطة بالصراع واسع لاحدود له بل هو مجال الإدارة العليا كلها خصوصاً فى دولة اشتراكية نامية يتبلور دور الإدارة العليا للمنظمات فيها بأنه دور تغيير ديناميكى . وكل عمليات التغيير عمليات يختلط فيها الاصطدام بمعوقى التغيير بالرغبة فى كسبهم إلى جانب التغيير لا فى تحطيمهم أو تحويلهم إلى أعداء دائمين . ولذلك تختلط المصلحة المشتركة بالتصادم فى كل علاقات الإدارة العليا بمن تريد تغيير أساليبهم واتجاهاتهم ومكانتهم ، وتتشابه فى ذلك الإدارة العليا للاتحاد الاشتراكى العربى بالإدارة العليا للجهاز المركزى للتنظيم والإدارة العليا لشركتك أنت ، أيا كانت منتجاتها .

استراتيجية نظرية المباريات والإدارة العليا :

لنقف الآن قليلا وقفة تأمل وتريث لنسترجع ما ذكرناه عن الاستراتيجية كما تعرفها نظرية المباريات ولنقارنه بمفهوم الاستراتيجية فى المجال العسكرى وبالتعريف الذى اخترناه للاستراتيجية فى بداية هذا المقال . لا شك أن هناك خلافاً كبيراً بين المفهوم العسكرى البحت ومفهوم نظرية المباريات . فالاستراتيجية فى المفهوم العسكرى هى فن استخدام الموارد لتحقيق الأهداف بينما تركز نظرية المباريات على أسلوب تفكير وعمل لمواجهة مواقف تتسم بالصراع أساساً وإن كانت النظرية قد تطورت لتشمل حالات التعاون وكذلك الصراع المختلط بالتعاون . كما أن نظرية المباريات لا تفرق بين الاستراتيجية والتكتيك بل إن كثيراً من أمثلة « ومباريات » النظرية تبدو وكأنها تمرين فى التكتيك العسكرى .

وقد يستغرب القارىء الذى تعود على التفكير فى الاستراتيجية بأنها مجال

القيادة العليا للجيوش الكبرى ومجال التخطيط الطويل الأجل عندما يذكر اسم الاستراتيجية مقترناً بطريقة عبور ميدان التحرير أو بالتعامل مع المدير المالى أو بالمساومات بين الباعة والمشترين . والواقع أننا لاننصح باستخدام كلمة «الاستراتيجية» لتعنى هذا المفهوم لأنه ما زال غير شائع على الإطلاق . والأفضل استخدام جملة « عنصر استراتيجى أو أنها تحتوى على اعتبارات استراتيجية » مع قصر استخدام كلمة الاستراتيجية مجردة لتعنى « المسار الأساسى طويل الأجل » فهذا هو الاستعمال الأكثر شيوعاً .

ما الفائدة التى تعود علينا إذن من دراسة نظرية المباريات ؟

إن مفهوم الاستراتيجية فى نظرية المباريات يركز على ما أسميناه بجوهر أو كنه الاستراتيجية ، ألا وهو العمل فى ظل ظروف عدم التأكد وفى ضوء تصرفات الآخرين وتوقعاتنا لردود فعلهم لتصرفاتنا . ولذلك فإن نظرية المباريات تضفى عمقاً جديداً على ذلك المفهوم ، يمكن الاستفادة منه لزيادة كفاية الإدارة العليا فى اتخاذ القرارات واختيار السياسات [1] .

والإدارة العليا للمنظمات الاقتصادية فى المجتمع الاشتراكى النامى عليها أن تلعب دور القائد الذى يدفع طاقات منظمته نحو النمو الرشيد ، ذلك النمو الذى لايمكن تحقيقه إلا بالتغيير الجذرى لأساليب الإنتاج والتوزيع والعمل والتفكير . وكل ما يزيد من مقدرة الإدارة العليا على اختيار الخطط والمسارات التى تحقق أهدافها عظيم الفائدة .

وهنا تكمن الفائدة العظمى لدراسة نظرية المباريات فى أنها تشحذ تفكيرنا وتدربنا على العمل فى ظروف عدم التأكد وفى ضوء توقعاتنا لتصرف الآخرين وبالتالى فهى تزيد من مقدرة رجل الإدارة العليا على « تصور » العامل الاستراتيجى وتفهمه فى كل سياساته وأعماله .

---

(١) بل أن بعض الكتاب ينصحون بدراسة الاستراتيجية كطريقة لوضع سياسات عملية يمكن أن تنجح آخذين فى الحسبان ردود فعل الآخرين وتوقعاتهم لتصرفاتنا .

انظر مثلا

Koontz. F. and C.O., Donnell, "Principles of Management". 2nd edition, McGraw-Hill, New York, 1959.

عملية اختيار الاستراتيجية المثلى :

يندر وجود الهدف الذى لا يمكن الوصول إليه إلا بطريقة واحدة وبتوقيت واحد وإلا لما كانت هناك حاجة إلى مجالات اتخاذ القرارات أو التخطيط . وأولى بديهيات الاختيار السليم هى أن يحاول الإنسان استعراض كافة البدائل الممكنة ، ثم يقوم باختيار إحداها على أساس مقدرته على تحقيق الهدف المطلوب بأكبر كفاية ممكنة . وبالتالى فإن من أهم واجبات الإدارة العليا للمنظمة هى أن تحاول تحديد واستعراض الاستراتيجات البديلة التى يمكن اتباعها فى أى وقت معين أو فترة معينة أو للقيام بوظيفة معينة كالتسويق أو التصدير أو معاملة الموردين . وقد جرت العادة على تسمية الاستراتيجيات المختلفة بأسماء مختصرة كثيراً ما تؤخذ من أمثلة شائعة أو أقوال مأثورة ، وبذلك تصبح الاستراتيجية مساراً واضحاً للجميع يرشد المنظمة إلى سلوك معين مرسوم يواجه كل طارىء . وذلك يغنى عن كتابة كل الخطوات التى يجب اتباعها عند كل احتمال .

مثال عام : استراتيجيات التغيير * :

يمكننا أن نتصور على سبيل المثال استراتيجيات التغيير البديلة الآتية :

١ — استراتيجية الهجوم الشامل .

٢ — الاستراتيجية الفابيانية (لاتشترك فى معارك حاسمة) .

٣ — استراتيجية الحصول على نتائج سريعة .

٤ — استراتيجية التغيير من الداخل .

وتعتمد استراتيجية الهجوم الشامل على قدرة الإدارة العليا على المفاجأة وفتح كافه الجبهات لتخلق « **توقعات** » عند العناصر المناوئة للتغيير بأنه لا سبيل إلى دفع أو تعطيل التغيير ولا أمل فى التراجع المؤقت على أمل أن يضم ذلك التيار

---

* انظر كتاب Newman, Administrative Action الذى يقدم بعض الأمثلة الطريفة لأنواع الاستراتيجيات التى يمكن اتباعها فى مجالات مختلفة ، ويمكن التعبير عنها فى شكل أمثال شعبية ، كاستراتيجية « سكتناله دخل بحماره » أو استراتيجية « أطرق حديداً ساخنا » .

الجارف عدداً كبيراً ممن ينضمون للأقوى ، ولكن نجاح هذه الاستراتيجية يعتمد على التفوق الواضح لقادة التغيير وإلا فإن المقاومة تتبلور وتقف حجر عثرة أمام كل تغيير . أما الاستراتيجية الفابيانية فهى تبدأ بافتراض أن قوى التغيير تواجه معارضة تفوقها قوة ومنعة وبذلك فالاستراتيجية الفابيانية تعتمد على تفادى الاشتباك فى معارك حاسمة ولكنها تستخدم كل الأسلحة لإنهاك قوى مناوئى التغيير وإبقائهم فى مواقع الدفاع وكشف ثغرات فى واجهتهم « البيروقراطية» يمكن الاستفادة منها فى المستقبل . والاستراتيجية الفابيانية لاتعنى السلبية أو اللامبالاة، بل تعنى إنهاك الخصم دون إتاحة الفرصة له لدخول معركة حاسمة قد يكسبها . أما استراتيجية الحصول على نتائج سريعة فترتكز على أن أهم ما فى التغيير هو استحداث توقعات جديدة بأقل النفقات وأسرع الوسائل المملكنة لإقناع الأشخاص بأن التغيير ممكن خصوصاً إذا كان الجمود قد تسلط لفترات طويلة أقنعت الجميع بأنه لافائدة من أى محاولة . وبالتالى فإن إحداث أى تغيير سريع وملموس سوف يجذب الكثيرين للانضمام لمعسكر التغيير .

وتعتمد استراتيجية التغيير من الداخل على أن الهجوم من الخارج يولد دائماً رد فعل من الداخل للدفاع عن الوضع القائم Status Quo (كل فعل يولد رد فعل مساوله فى القوة ومضاد فى الاتجاه) . لذلك فإن الاستراتيجية الناجحة للتغيير يجب أن تعتمد على التسلل التدريجى إلى داخل الجزء المراد تغييره ثم إحداث الانقلاب من الداخل ، ويتم ذلك بإدخال أعضاء جدد مؤمنين بالتغيير تدريجياً وتركهم يتمركزون وإعطائهم الفرص للانقلاب من الداخل ، وقد يصاحب هذه الاستراتيجية تكتيك للتمويه لإيهام الجميع بأن الأعضاء المتسللين لا قوة لهم ولاقيمة حتى لاتعزلهم الجماعة المرغوب تغييرها .

لاشك أن هناك عشرات من استراتيجيات التغيير البديلة وهى تهم القائد السياسى كما تهم المصلح الاجتماعى والمدير فى المنظمات الاقتصادية . وكلها قائم أساساً على توقع رد فعل الآخرين وفى ظل عدم التأكد والمخاطرة . ولاشك أن الاختيار يجب أن يقوم على أساس أهداف المنظمة والظروف المحيطة بها ولكن المهم أولا أن يأخذ القائد الإدارى فى حسبانه أكبر عدد ممكن من الاستراتيجيات

البديلة قبل اختيار الاستراتيجية التي سيتبعها لتحقيق أهداف منظمته .

وسنجد — واقعياً — أن هناك استراتيجيات معينة تحاول فرض نفسها علينا فتفرض قيوداً على قدرتنا على اختيار الاستراتيجية الأصلح .

وقد تكون هذه القيود نابعة من أنفسنا أو من ماضينا أو من تقاليد منظمتنا فإذا اتبع رجال المنظمة استراتيجية معينة لمدة طويلة فإن من الصعب عليهم التخلص من ربقتها وتجربة « المجهول » الذى لا خبرة لهم فيه . وطبيعة المجتمعات والمنظمات الجامدة هي تمسكها باستراتيجيات تقليدية قد تكون صالحة فى فترات معينة ولكنها ليست بالضرورة صالحة لكل زمان ومكان . ذلك يعنى أنها قد تكون صالحة ولكن هذا لا يمكن التأكد منه إلا إذا استعرضنا كافة الاستراتيجيات البديلة وقيمناها لنصل إلى أفضلها .

قد تكون هناك قيود على قدرتنا على اختيار الاستراتيجيات بحرية يفرضها القانون أو السلطة أو العرف — ولكن حتى فى هذه الظروف يمكن للمنظمة أن تعرض على السلطة العليا النتائج المنطقية لحرمانها من حق استخدام استراتيجيات معينة (وقد ينجح ذلك فى تغيير القانون لإعطاء حريات أكبر للإدارة ، والمثال على ذلك نجاح رجال الإدارة العليا فى الشركات فى التأثير على الحكومة لتغيير قانون المؤسسات العامة) . ولكن عملية استعراض الاستراتيجيات البديلة عملية تحتاج إلى بحث « واستقصاء » للحصول على معلومات جديدة . وفى الواقع لا يمكن لأى إنسان أن يأخذ فى حسبانه كل البدائل الممكنة ، فعملية البحث عن المعلومات تتطلب وقتاً وتتكلف مالا ، وبالتالى فكلما طالت العملية أصبحت الفائدة المتوقعة من المعلومات الجديدة فى تحسين عملية الاختيار أقل من التكلفة مالا ووقتا المتطلبة للحصول على المعلومات الجديدة[1] .

إن المشكلة الأساسية فى الاختيار تكمن فى عملية تقييم الاستراتيجيات البديلة لا فى استعراض عدد أكبر من البدائل . فالتقييم يفترض التنبؤ بالنتائج التى ستحققها كل استراتيجية بحيث يختار ذلك البديل الذى تحقق نتائجه المتوقعة

---

(١) يمكن بالإضافة إلى ذلك أن نقول إنه كلما زاد عدد البدائل زادت حالة عدم التأكد أصبح الوصول إلى قرار جماعى أكثر صعوبة .

•أهداف المنظمة بأكبر كفاية ممكنة ولكن هذه النتائج لا يمكن معرفتها بالتأكيد، فهى أساساً خاضعة للمخاطرة وعدم التأكد ثم أنها تعتمد على ردود فعل الآخرين . ولذلك فإن ما أسميناه بجوهر أو طبيعة الاستراتيجية (عدم التأكد والاعتماد على تصرفات الآخرين) هو نفسه الذى يجعل عملية اختيار الاستراتيجية المثلى أمراً صعباً ومعقداً للغاية .

أثر العوامل الانفعالية فى عملية الاختيار :

إن عملية استعراض الاستراتيجيات البديلة وتقييمها واختيار الأصلح منها عملية تستلزم جهداً عقلياً وتفترض المنطقية فى عملية اتخاذ القرارات، ولكن هناك عوامل انفعالية تدخل فى العملية وتؤثر على الناتج النهائى . فنحن نأتى لعملية الاختيار بمعلومات وقيم وأحاسيس وتجارب وافتراضات مختلفة ، وهى جميعها تؤثر على ما نختاره . فإذا افترض الإنسان مثلا أن الأشخاص الآخرين أشرار بطبعهم ويحملون له العداء، فإن هذا الافتراض يفرض عليه تصرفات واستراتيجيات معينة تجعله يبدو للجميع معادياً فيقابلونه بالعداء كرد فعل منطقى . وعند ذلك يتحول افتراضه إلى يقين بأن الآخرين أعداء له . وهذا ما يسمى « بالنبوءة التى تحقق نفسها » . ومن هنا يجب أن يكون الإنسان حريصاً غاية الحرص فى تحديد الموقف الذى يقابله . هل هو موقف صراع بحت أم تعاون بحت أم صراع يختلط بالفائدة المشتركة ؟ فإذا بدأ بالافتراض أن كل العلاقات الإنسانية لا تنطوى إلا على الصراع فإن هذا سوف يؤثر تأثيراً سيئاً وخطيراً على الاستراتجيات التى سيتبعها فى تسيير أمور منظمته .

إن اختلاف دوافع الناس ورغباتهم يجعلهم يرون الأشياء مختلفة، وبالتالى فهم يفسرونها تفسيرات محملة بشعورهم الشخصى وقد ينقلونها لغيرهم بشكل يختلف تمام تمام الاختلاف عن حقيقتها ولذلك فعلى واضعى استراتيجيات الإدارة العليا أن يحرصوا على تحليل وجهات النظر المختلفة ومحاولة استخلاص الحقيقة واستجلاء الدوافع الكامنة وراء الأفكار والآراء المختلفة حتى يمكن التغلب على العقبات التى تقف أمام الاختيار السليم للاستراتيجية المثلى .

الاستراتيجيات والأهداف مرة أخرى :

هناك خطر آخر يكثر التعرض له ، ألا وهو الخلط بين الاستراتيجيات والأهداف ، فالاستراتيجيات ما هى إلا مسارات أو سبل لتحقيق الأهداف ، وهى ليست أهدافاً نهائية تتمتع بقيمة تنبع من ذاتها . والمثال الكلاسيكى على الاستراتيجيات التى تحولت إلى أهداف هو مثال البيروقراطية وسبلها التى غالباً ما تتحول إلى أهداف فى عين البيروقراطيين القائمين على تنفيذها متناسين الأهداف الأساسية فى الخدمة العامة والكفاية والعدل الاجتماعى الذى أقيمت من أجله كافة التنظيمات الحكومية . إن طابع الاستمرار وطول الأجل الذى يميز الاستراتيجية يعطيها تلك المكانة ويهدد بالتالى بخطر سيطرتها على العقول واكتسابها للقدرة على البقاء بالرغم من انتهاء مفعولها . إن الضمان الوحيد ضد هذا الخطر يمكن فى اتباع سياسة إعادة النظر والتقييم الدورى للاستراتيجيات المستخدمة فى كافة المجالات وتقدير فاعليتها فى تحقيق أهداف المنظمة وفى ظل الظروف القائمة وبالمقارنة باستراتيجيات بديلة أخرى مناسبة .

خاتمة

الاستراتيجية عنصر هام وحاسم فى التخطيط الذى تقوم به الإدارة العليا ، وعنصرا الاستراتيجية الأساسيان : المخاطرة المحسوبة وتوقع ردود فعل الآخرين لا يمكن لأى منظمة التصرف بدون أخذهما فى الحسبان .

ولا شك أن هناك فائدة كبرى من استخلاص دروس الاستراتيجية العسكرية واستراتيجية نظرية المباريات للاستفادة منهما فى تخطيط استراتيجيات المنظمات الاقتصادية فى مجتمعنا الاشتراكى . ولكن يجب أن نحرص على التفرقة بين تخطيط الاستراتيجيات فى حالات الصراع الكامل والتخطيط فى حالات التعاون أو فى حالات المنفعة المشتركة المختلطة بتضارب المصالح ، فالحل الذى تقترحه نظرية المباريات لاختيار الاستراتيجية المثلى (الميناماكس) لا يصلح إلا فى حالات الصراع الكامل، وأما فى الحالات الأخرى فما زالت النظرية فى حاجة تطور كبير ، وليس هناك حل سهل وواضح لجميع المشاكل فى كل الحالات . ولكن هذا يجب ألا يدفعنا للاستسلام ، بل إلى العمل على استعراض كافة الاستراتيجيات البديلة التى يمكن الحصول عليها ثم محاولة تقييمها مستخدمين كل أدوات التحليل المتوافرة لدينا لتحسين عملية الاختيار وتطويرها .

إننا نعيش فى عالم تشوبه المخاطرة وعدم التأكد، عالم ليس لنا سيطرة كاملة عليه، بل إننا نشترك فى تقرير أموره مع آخرين قد لا يشاركوننا تماماً فى الأهداف أو وجهات النظر. وعالم كهذا لا يمكن لإنسان أو منظمة أن تعمل وتنجح فيه دون أن تأخذ فى حسبانها . . . اعتبارات الاستراتيجية .

المراجع

١ ــ فى الاستراتيجية العسكرية

Liddel Hart, B.H., *Strategy*, Frederick Praeger, New York, (Revised Edition), 1954.

Von Clausewitz. Kar, *On War*, Routledge & Kegan Paul, London, 1940.

Encyclopaedia Britannica, 1964, for *Strategy* & *Tactics*.

٢ ــ فى استراتيجية نظرية المباريات

Baumol, W., *Economic Theory and Operations Analysis*, Prentice-Hall, 1961.

Dorfman, R., Samuelson, P., and R. Solow, *Linear Programming and Economic Analysis*, Mc Graw-Hill. 1958.

* Koontz, H. and O'Donnell, C., *Principles of Management*. 2nd edition, Mc Graw-Hill, New York, 1959.

Luce, R.D., and Raiffa, H., *Games and Decisions*, Willy, New York, 1957.

* Mc Donald, J., *Strategy in Poker, Business, and War*, W.W. Norton and Co., New York, 1950.

Mc Kinsey, J.C. *Introduction to the theory of Games*, Mc Graw-Hill, New York, 1952.

* Newman, W.H., *Administrative Action*, Prentice-Hall, 1951.

* Schelling, T., *The Strategy of Conflict*, Oxford University Press, New York, 1963.

* Shubik, M., (ed.), *Game Theory and Related Approaches to Social Behavior*, Wiley, 1964.

* Williams, J., *The Complete Strategyst*, Mc Graw-Hill. New York. 1954.

• الكتب المسبوقة مربع سهلة ويمكن للقارىء تتبعها دون معرفة بالرياضة المتقدمة أو الاقتصاد

القراءة الثانية

كيف يمكن تقييم استراتيجية المشروع [١]

How To Evaluate Corporate Strategy

إن كل قائد عسكرى ناجح يقود معركة لتحقيق أهداف محددة لابد أن يكون لديه مفهوم واضح للاستراتيجية التى يتبعها . كما أن كل سياسى ماهر له استراتيجية هو الآخر .

ومع ذلك فإنه فى مجال إدارة الأعمال كثيراً ما نجد مديرين مسئولين عن إدارة أموال طائلة دون أن يكون لديهم مفهوم واضح لاستراتيجيتهم .

إن أستراتيجية المشروع من العوامل الأساسية التى تحدد مستقبله وقد ترمى إلى تحقيق نمو المشروع أو تحقيق المزيد من الأرباح أو أى أهداف أخرى تنشدها الإدارة .

والاستراتيجية غير المناسبة لا تفشل فقط فى تحقيق الأرباح ولكنها قد تؤدى إلى كارثة .

وسوف نناقش فيما يلى كيف يمكن تقييم الاستراتيجية وكيف يمكن للإدارة عن طريق هذا التقييم أن تفعل الكثير لضمان مستقبل المشروع .

التقييم

هل استراتيجيتك مناسبة لك؟هناك ٦ عوامل يمكن بناء عليها تحديد إجابتك، هذه العوامل هى :

١ – درجة التناسق الداخلى .

٢ – درجة التناسق مع الظروف المحيطة .

---

(١) Seymour Tilles, How To Evaluate Corporate Strategy. Harvard Business Review, July-August 1963, pp. 111- 121.

٣ – مدى مناسبتها للموارد المتاحة .
٤ – درجة المخاطر التى تتضمنها الاستراتيجية
٥ – أفق زمنى مناسب .
٦ – القدرة على العمل بها .

إذا توافرت هذه العوامل فإنك تكون قد اخترت استراتيجية مناسبة لك . ولا يوجد هناك ما هو أفضل من استراتيجية جيدة .

ونناقش فيما يلى العوامل السابقة بالتفصيل :

١ – هل الاستراتيجيات متناسقة داخل المشروع ؟

إن التناسق الداخلى يشير إلى المزيج المكون من السياسات لتحقيق أهداف المشروع . وفى الاستراتيجيات الجيدة فإن كل سياسة تفيد فى تكوين نموذج متكامل ولا يجب الحكم عليها على حدة ولكن يجب أن يتم ذلك فى ضوء علاقتها بالسياسات الأخرى التى رسمتها المنشأة والأهداف التى ترمى إلى تحقيقها .

ولا يمكن النظر إلى التناسق بين الاستراتيجيات على أنه شىء مسلم به ، فكثيراً ما نجد فى المنشآت التى تمتلكها عائلات أن هناك سياستين مستخدمتين ، وسريعاً ما تصبحان غير متناسقتين ... فالتوسع السريع والتمسك بنظام رقابة العائلة على المنشأة لا يمكن أن يكون فيهما تناسق . فإذا تم التوسع السريع فإن الحاجة إلى تمويل إضافى تؤدى إلى ظهور مشاكل رئيسية تتعلق بالمدى الذى يمكن أن تصل إليه رقابة العائلة .

٢ – تناسق الاستراتيجية مع الظروف المحيطة .

إن المنشاة التى ترسم لنفسها سياسات للإنتاج ، وللأسعار وللإعلان يقال عنها أنها تريد أن تقترب من عملائها الحاليين والمرتقبين بطريقة معينة ، وعادة ما تأخذ هذه السياسات فى اعتبارها التعاقدات الحكومية والمساومات والاستثمارات الأجنبية وكل ما من شأنه التعبير عن العلاقة مع المجموعات والقوى الخارجية . إذ أنه من أهم اختبارات الاستراتيجية ما إذا كانت سياسات المنشأة متناسقة ومتمشية مع الظروف المحيطة بالمشروع .

والتناسق مع الظروف المحيطة له وجهان أحدهما ثابت والآخر متغير . والوجه الثابت أنها تحكم التأثير المطلوب للسياسات باعتبار الظروف المحيطة كما هى موجودة الآن فعلا . أما الوجه المتغير فالمقصود به الحكم على مدى التأثير المطلوب للسياسات بالنظر إلى الظروف المحيطة التى تتجه للتغير .

٣ ـ هل الاستراتيجية مناسبة فى ضوء الموارد المتاحه ؟

والمقصود بالموارد جميع الأشياء التى تمتلكها المنشأة والتى تساعدها على تحقيق أهدافها وتشمل: النقود ، المعدات والتسهيلات المختلفة ، وفى الشركات التى تبيع السلع الأستهلاكية مثلا فإن المورد الأساسى قد يكون هو اسم المنتج . وفى أى حالة هناك عاملان أساسيان يجب على الإدارة أن تحددهما عند وضع استراتيجيتها وهى :

(ا) ما هى الموارد الحرجة ؟ Crtical Resources

(ب) هل الاستراتيجية المقترحة تتلاءم مع الموارد المتاحة ؟ والآن نناقش ما هو المقصود بالموارد الحرجة وكيفية استخدام معايير الانتفاع بالموارد كأساس لتقييم الاستراتيجية .

الموارد الحرجة :

إن الخصائص الأساسية لاستراتجية الموارد أنها تمثل تصرفات محتملة . وموارد المنشأة تمثل قدرتها على مواجهة كل من التهديدات والفرص التى قد تظهر من الظروف المحيطة .

ومن وجهة نظر التصرفات المحتملة فإن الموارد تكون حرجة من ناحيتين :

١ ـ باعتبارها العامل المحدد لتحقيق أهداف المنشأة .

٢ ـ باعتبارها الأساس الذى تبنى عليه المنشأة استراتيجيتها . وأهم الموارد التى تدخل فى الفئة الحرجة هى :

الأموال ودرجة الكفاءة ، والتسهيلات الطبيعية .

١ — الأموال

إن الأموال بوجه خاص مورد قيم لأنه يوفر درجة كبيرة من المرونة لمواجهة الأحداث حالما تظهر . ويمكن اعتبارها أكثر الموارد أمناً . وهذا الأمن مساو للحرية فى الاختيار من بين المجموعة الكبيرة المتنوعة من البدائل المختلفة . والمنشآت التى ترغب فى تقليل مخاطرها فى الأجل القصير سوف تحاول الاحتفاظ بأكبر احتياطى ممكن من الأموال . ومع ذلك فمن المهم أن نتذكر أنه بينما يمثل الاحتفاظ بالأموال نوعا من الضمان فى الأجل القصير لكنه قد يضع المنشأة فى مركز تنافسى سىء بالنسبة للمنشآت التى تتبع نظام المخاطرة الكبير .

(ب) درجة الكفاءة

إن السبب الأساسى وراء استمرار المشروعات هو أنها تؤدى جميع الأشياء الضرورية لاستمرارها بكفاءة . ومع ذلك فإن درجة الكفاءة بالنسبة لتنظيم معين ليست شيئاً موحداً بالنسبة للمهارات اللازمة لاستمرار المشروع . وهناك بعض المنشآت الجيدة فى المجال التسويقى والبعض جيد بالنسبة للنواحى الهندسية والبعض الآخر يعتمد على الإمكانية المالية .

ويشير philip selznick إلى ذلك الشىء الذى تتفوق فيه المنشأة باعتباره « اختلافات الكفاية » .

وعند تحديد الاستراتيجية يجب على الإدارة أن تقيم بحرص المهارات الموجودة بها حتى يمكن تحديد مراكز قوتها وضعفها . وعندئذ يجب أن يتم تحديد الاستراتيجية التى تحقق أكبر استخدام لقوتها .

(ج) التسهيلات الطبيعية

إن التسهيلات الطبيعية هى الموارد التى عادة ما يساء فهم تأثيرها على الاستراتيجية ، وعادة فإن المديرين إما رجال فنيون يؤمنون بالتسهيلات الطبيعية كرمز ملموس لوجود

(١) Leadership in Administration (Evanston, Illinois: Row, Peterson & Company, 1957), p. 42.

المنشأة وإما رجال ماليون ينظرون إلى التسهيلات الطبيعية كشىء غير مرغوب فيه لكنه ضرورى أن يجمد فيه جزء من أموال المنشأة . وفى العديد من المنشآت فإن العائد على الاستثمار يعتبر من أهم العوامل لتحديد مدى استخدام التسهيلات . وفى الواقع فإن هذا بمثابة وضع العربة أمام الحصان إذ أن التسهيلات الطبيعية لها أهمية مبدئية بالعلاقة مع الأستراتيجية العامة للمنشأة، وبالتالى فإن تحديد الحاجة إلى التسهيلات الطبيعية لا يمكن أن يتم منفصلا عن جميع الأوجه الأخرى لإستراتيجية المنشأة .

ولا شك أن الاستثمار الإجمالى المطلوب والعائد المتولد منه يلعب دوراً هاماً هنا ولكنه يستخدم فقط كمؤشر للنواحى المادية لقرار استراتيجية خاصة ، وليس كمعيار قائم بذاته .

وأى مقيم للتسهيلات الطبيعية لمنشأة كمصدر للاستراتيجية يجب أن يأخذ فى حسبانه علاقة المنشأة بالظروف المحيطة بها . وهذه التسهيلات ليس لها قيمة أساسية، فقيمتها للمنشأة قد تكمن فى موقع المنشأة وقربها من الأسواق أو المصادر أو العمل أو الخامات أو كفاءة المنشأة التنافسية . ولكن الأعتبار الرئيسى فى أى قرار خاص بالتسهيلات الطبيعية هو المتغيرات الناتجة والتى يمكن أن تحدث فى الظروف الخارجية والتنبؤ بتأثيرها المحتمل على المنشآت الأخرى .

تحقيق التوازن المناسب

إن تحقيق التوازن بين أهداف الاستراتيجية والموارد المتاحة من أصعب الأمور. كما أنه يتطلب مجموعة من التجارب الضرورية كما يتطلب تقديرات للموارد الكلية المطلوبة لتحقيق أهداف خاصة ، والمعدل الذى يتبع واحتمال مدى توافر هذه الموارد . ومن الأخطاء الشائعة الفشل فى التقدير أو أن يتم التقدير بروح التشاؤم .

وعادة فإن التقديرات التشاؤمية للموارد تسبب مشاكل عديدة خاصة فى المشروعات الصغيرة . وفى استقصاء عن أسباب فشل المشروعات الصغيرة أتضح أن أهم الأسباب هى الموارد غير المناسبة لكل من الفترة المبكرة فى إنشاء المشروع أو الفترة التى من الصعب التنبؤ بها بدقة .

يتضح من المناقشة السابقة أن قرارات الأستراتيجية الحرجة تتضمن فى تقرير :

(ا) كم من موارد الشركة تستخدم فى الفرص التى تظهر باستمرار ؟

(ب) كم من الموارد يبقى دون استخدام كاحتياطى لمواجهة الطلبات غير المتوقعة ؟

هذا القرار وثيق الصلة بوجهين آخرين من أوجه التقييم هما الخطر والتوقيت .

٤ – هل الاستراتيجية تتضمن درجة مقبولة من الخطر ؟ :

إن الأهداف والموارد معاً يحددان درجة الخطر التى تقبلها المنشأة . وهذا اختيار إدارى حرج ، وكل منشأة يجب أن تحدد لنفسها درجة الخطر التى ترغب فيها . وفى محاولة لتحديد درجة الخطر الناتجة عن استراتيجية معينة فإن الإدارة قد تستخدم وسائل منوعة . فمثلا أنشأ الرياضيون بعض الطرق الفنية للاختيار من بين أنواع الاستراتيجيات حيث يمكن تقدير الأرباح والاحتمالات المرتبطة بها . ومع ذلك فإن اختصاصنا هنا ليس هذه الأساليب الكمية بل تحديد بعض العوامل النوعية التى يمكن استخدامها كأساس مبدئى لتقييم درجة الخطر الناتجة عن استراتيجية معينة ، هذه العوامل هى :

(ا) مقدار الموارد (الذى تبنى عليه الاستراتيجية) التى لا يمكن ضمان بقائها أو قيمتها .

(ب) طول الفترة الزمنية التى تستخدم خلالها الموارد .

(حـ) ذلك الجزء من الموارد المستخدمة المعرض لخطر معين . وبالطبع فإنه كلما زادت هذه الكميات زادت درجة الخطر المتضمنة .

ا – عدم التأكد من بقائها

طالما أن الاستراتيجية مبنية على الموارد فإن أى مورد يختفى قبل تولد الإيراد يعرض المنشأة للخطر . والموارد قد تختفى للعديد من الأسباب ، فمثلا قد تفقد قيمتها ، وهذا يحدث كثيراً وخاصة بالنسبة للتسهيلات الطبيعية وخصائص الإنتاج . كما قد تدمر الموارد نتيجة حادثة معينة ، وأكثر الموارد تعرضاً للخطر هى الكفاءة . واحتمال

أنهيار خطط المنشأة فى أى وقت هو الذى يجعل العديد من المنشآت أساساً مضاربة .

وفى الواقع فإن المركزية الشديدة المتبعة فى التنظيم تعتبر من أكبر المخاطر بالنسبة للمنشآت التى تعتمد على هذا الاسلوب فى التنظيم ، وكلما زادت درجة المركزية كلما زادت درجة المضاربة ، فإن اختفاء المديرين على مستوى الإدارة العليا أو انتهاء علاقتهم بالمنشأة قد تؤدى إلى أخطار كبيرة فى المستويات التالية لهم .

ومع ذلك ففى العديد من المنشآت تفقد الموارد الحرجة قيمتها نتيجة الظروف المحيطة والتغيرات التى طرأت عليها أكثر من التطورات الداخلية . ومثال ذلك الإنتاج الذى له قيمة بسبب الطلب عليه من جانب العملاء الذين قد يغيرون من تفضيلاتهم فى أى وقت ، ومن ثم يفقد الإنتاج قيمته .

ب ــ طول فترة الاستخدام

إن التحليل المالى ينظر غالباً إلى نسبة الأصول الثابتة إلى الأصول المتداولة لكى يحدد المدى الذى يمكن عنده للموارد أن تستخدم طبقاً لبرنامج طويل الأجل ، وهذا قد يعطى إجابة مقبولة عن ما هى درجة أهمية هذه الأصول ؟ ومتى يتم استرجاع قيمتها ؟

إن أسباب زيادة الخطر تتضاعف مع زيادة الوقت اللازم لاسترجاع قيمة الأصول . والموارد المستخدمة لمدة طويلة تمثل مخاطر للمنشأة طالما أن صعوبة التنبؤ تزداد مع طول الفترة ، وبالطبع فإن مشروعات الأجل الطويل أكثر مخاطرة من مشروعات الأجل القصير . وتزداد درجة المخاطر مع عدم استقرار الظروف المحيطة . وحاليًّا فإنه نتيجة للتغييرات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية فإن معظم المنشآت تواجه حالة من عدم الاستقرار فى الظروف المحيطة بها . (مبانى المنشأة ، معداتها الفنية ، مبيعات المنشأة للحكومة ، استثمارات المنشآت فى الدول النامية ، مبيعات المنشأة للأسواق) ومشكلة الإدارة الحديثة هى تلك الخاصة بضيق الوقت المتاح لإتخاذ القرارات والتى تتفاقم مع زيادة عدم استقرار الظروف المحيطة . وتزيد هذه المشكلة من حساسية المديرين تجاه الظروف الخارجية .

حـ – حجم المخزون

إذا كانت الاستراتيجية ناجحة فإن ذلك سيعود بالخير على كل من المديرين والمستخدمين . وإذا فشلت الاستراتيجية فإن النتائج سوف تكون سيئة لكل من المديرين والمستخدمين . وبالتالى فإن القرار الخاص بذلك الجزء من الموارد المتاحة الذى يجب استخدامه لتنفيذ برنامج خاص للعمل ، يعتبر قراراً حرجا . ويمكن أن يتحدد هذا القرار بعدد من الطرق ، مثلا بالنسبة لمشروع يحتاج لمزيد من الموارد أكثر من المرغوب استخدامه فإن المنشأة عليها أن تختار بين أن ترفض المشروع أو أن تبحث عن طريقة لتخفيض الموارد الكلية المطلوبة ، ومقدار الموارد الذى تقبل الإدارة أن تستخدمه للأهمية خاصة إذ أن هناك احتمال دخول منافس أكبر يتمتع بموارد أكبر فى مجال عمل المنشأة . وهذا لا يعنى أن أفضل سياسة هى تلك التى يترتب عليها أقل المخاطر ، فإن العائد المرتفع مرتبط تماماً باستراتيجية المخاطر الكبيرة ، أكثر من ذلك فإنه فرض سائد (ولكنه خطأ) أن ننظر إلى عدم التغير على أنه استراتيجية قليلة المخاطر . فإن الفضل فى أستغلال الموارد إلى أقصاها قد يكون استراتيجية يفوق خطرها كل خطر آخر تتصوره الإدارة .

٥ – هل الاستراتيجية تمتد على أفق زمنى مناسب

جزء هام من كل استراتيجية هو الأفق الزمنى الذى تمتد عليه ، والاستراتيجية الجيدة لا توضح فقط الأهداف التى يجب أن تحقق بل إنها تحدد الوقت الذى ينبغى أن تتحقق خلاله هذه الأهداف .

والأهداف مثل الموارد مبنية على أساس زمنى محدد . فحين يحاول المشروع أن يدخل سلعة جديدة إلى الأسواق بدرجة معينة تكون الاستراتيجية فعالة إذا اقترنت بزمن محدد وأى تأخير قد يجعل منها استراتيجية فاشلة .

والأهداف يجب أن تحدد مقدماً ولمدة طويلة حتى يمكن للتنظيم أن يتكيف بناء عليها . وكلما كبر التنظيم زاد طول الفترة التى تمتد عليها الاستراتيجية طالما أن وقت تحديد الأستراتيجية سوف يكون أطول .

وأهمية امتداد أفق زمنى لا تنبع فقط من حقيقة أن التنظيمات تتغير ببطء وتحتاج لوقت لتعمل بناء على أساس موحد لاستراتيجياتها ، بل أيضاً تنبع من حقيقة أن هناك مزايا لها اعتبارها فى تناسق الاستراتيجية المستخدمة خلال فترة طويلة من الوقت . وأكبر خطر بالنسبة للمنشآت التى لا ترسم استراتيجيتها بحرص مقدماً هو أنها سوف تواجه بتغيرات فى السياسات وفى الظروف المحيطة على فترات متقاربة .

٦ — هل الاستراتيجية صالحة للعمل

قد يبدو لأول وهله أن أبسط طريقة لتقييم استراتيجية منشأة هو التساؤل : هل هى فعالة ؟ ومع ذلك فإن مشاكل أخرى قد تظهر إذا حاولنا الإجابة على هذا التساؤل . إذ سوف تواجه فوراً بسؤال عن المعايير . وما هى الشواهد على أن الاستراتيجية فعالة ؟ إن المؤشرات الكمية عن الأداء تعتبر بداية طيبة ولكنها فى الواقع تعيش تحت تأثير عاملين معاً هما اختيار الاستراتيجية والكفاءة التى تنفذ بها .

وإذا واجهنا الفشل فى تحقيق نتائج طيبة فإن كلا من هذين التأثيرين يجب أن يفحص بدقة .

وإذا كانت الاستراتيجية لا يمكن تقييمها بالنتائج فقط . فهناك مؤشرات أخرى يمكن استخدامها لتحديد مدى مساهمة الاستراتيجية فى تقدم المنشأة ، ومدى التقارب والتوافق بين المديرين المختصين ، بتحقيق أهداف المشروع وبين السياسات المطبقة . المدى الذى تتوافر عنده أرض واسعة للاختيار الإدارى بحدد مقدماً عندما يكون هناك وقت كاف للاختيار بين عدد من البدائل . المدى الذى عنده يتم اكتشاف المصادر المطلوبة قبل آخر دقيقة لتجنب برنامج مفاجئ لتخفيض التكاليف أو تعديل برنامج مخطط .

الخلاصة

إن التنظيم الحديث يجب أن يستخدم موارد باهظة التكاليف ومعقدة لاستغلال الفرص التى تسنح له . والوقت المطلوب لتنمية الموارد يجب أن يكون متسعا والمقياس الزمنى للفرص يكون مختصراً . والمنشأة التى لا تقوم باختيار استراتيجيتها وتقييمها بدقة فهى معرضة للفشل .

وباختصار بينا أن مجموعة الأهداف والسياسات الرئيسية التى سبق أن بيناها لا تضمن النجاح فإنه يجب أن نأخذ فى اعتبارنا أهمية إعطاء الإدارة كلا من الوقت والمكان لتبنى استراتيجيتها .

القراءة الثالثة

المناخ السياسي للاستثمار الخاص[1]

The Political Climate for Private Investment

ينطوى مناخ الاستثمار فى أى دولة على مجموعة عديدة من العوامل، من أهمها المناخ السياسى . ويعتبر المناخ السياسى العامل الرئيسى الذى يتوقف عليه قرار الاستثمار الخاص فى الدول النامية وبصفة خاصة بالنسبة لتلك التى حصلت على استقلالها فى سنوات ما بعد الحرب .

وليس من السهل بالنسبة للمستثمر الأجنبى أن يقيم هذا المناخ وبصفة خاصة فى المستعمرات السابقة ex-colonies . إن الدولة التى كانت تعانى من الاحتلال تواجه بعد حصولها على الاستقلال السياسى بمجموعة من المشاكل تختلف فى طبيعتها ، فبعضها اقتصادى وبعضها اجتماعى والبعض الآخر سياسى ، وهذه تؤثر على عمل الحكومة بشكل كبير ، والتى بدورها تؤثر فى شكل المناخ السياسى للاستثمار الفردى سواء منه الوطنى أو الأجنبى .

ومن واقع خبرة الكاتب فإن المستثمر الأجنبى الناجح يرسل واحداً أو مجموعة من الأفراد إلى الدولة التى يرغب الاستثمار فيها للبحث عن فرصة الاستثمار التى تبدو مربحة إلى حد ما . ولا يكون مثل هؤلاء الأفراد خبراء فى الاقتصاد السياسى ، إنهم يكونوا فقط أذكياء بشكل مقبول ويعملون كثيراً ولكن تكون خبرتهم محدودة فى مشاكل الدول النامية . إنهم يشرعون فى تقييم للمناخ السياسى الذى يعتقدون أنه نظام متكامل ومحكم . ويقوم هؤلاء الأفراد بالحصول على معلومات من الهيئات التى سبق لها الاستثمار فى تلك الدولة . وتدور معظم هذه المعلومات حول مناخ الأعمال السائد .

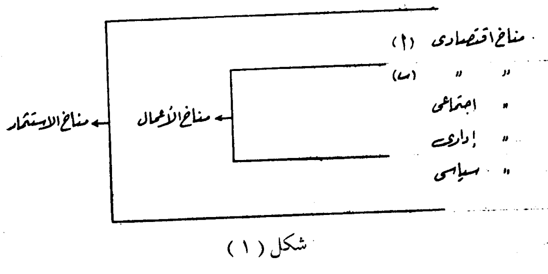
---

(١) Lee C.Nehrt, The Political Climate for Private Investment, Business Horizons, April, 1972.

مناخ الاستثمار

يعتبر المناخ السياسى للاستثمار الخاص جزءاً من المناخ الكلى للاستثمار . ولقد استخدم تعبير مناخ الاستثمار من قبل رجال الأعمال ، ورجال الحكومة ، والباحثين والكتاب لسنوات عديدة . ولذلك اتسع الآن هذا المعنى ليشمل مفاهيم ومعانى غامضة بحيث يتوقف المعنى على الفرد الذى يستخدمه . ومن المفيد هنا أن نحاول إيضاح المقصود بهذا التعبير لنفصله إلى أجزائه الرئيسية ، ولنعرف ما هى سمات المناخ السياسى .

يجب أولاً أن ننبه إلى أن هذا التعبير يستخدم عادة بالنسبة للدول النامية . فعندما تفكر إحدى الشركات الأمريكية فى احتمالات الاستثمار فى مثل تلك الدول ، فإنها إما أن تكون راغبة فى فتح سوق لمنتج خاص بالشركة (إذا رغبت فى تصنيعها) ، أو الاهتمام بمصادر المادة الخام التى تكون متوفرة فى هذه الدولة والتى ترغب الشركة فى استغلالها وتصديرها للخارج . وفى كلتا الحالتين إذا كانت تتوقع سوقا كبيراً وناميا ، أو إذا كانت هناك مصادر كبيرة للثروة مربحة ومرغوبا فيها ، فإن الشركة سوف تتجه إلى فحص كل السمات الأخرى للاستثمار والتشغيل فى هذا البلد . وهذه السمات الأخرى تكوّن مناخ الاستثمار ، الذى يتألف من المناخ الاقتصادى والاجتماعى والإدارى والسياسى .



شكل (١)

ويتضح من الرسم السابق أن المناخ الاقتصادى يتكون من جزءين الجزء الأول (ا) هو الذى يرتبط بالموقف الاقتصادى الحالى للدولة ويتعلق بشكل النمو المستقبل

فى الناتج القومى الإجمالى GNP ونمو الدخل بالنسبة لكل فرد . ويعتبر هذا المؤشر كافياً فى حد ذاته بالنسبة لبعض المستثمرين وبصفة خاصة فى صناعات السلع الاستهلاكية ، حيث إن المستثمر يشعر بأنه سوف يحقق أرباحاً إذا كان النمو سوف يستمر لفترة طويلة . أما بالنسبة للمستثمر الذى يرغب فى استغلال الموارد الطبيعية وتصديرها للخارج فإن هذا الجزء يعتبر ذو فائدة أقل للتعرف على المناخ الاقتصادى .

أما الجزء الثانى (ب) من المناخ الاقتصادى فيقصد به الإطار الإنشائى لإقامة مشروع فى الدولة . وذلك يتضمن تسهيلات قنوات التسويق، النقل ، الاتصالات وتسهيلات البنوك ، مصادر التحويل . . إلخ .

وينطوى المناخ الاجتماعى على تلك النواحى الخاصة باقتصاد الدولة من الناحية الاجتماعية . مثل توفر العمال المهرة وغير المهرة والأفراد الإداريون . كما يمكن أن يشمل أيضاً درجة الثقافة مثل ميل الأفراد للعمل ، أو تجاه السلطة ، أو نحو الدخول المادية والتى تختلف حسب الفئات المختلفة من السكان . كما أنه يشمل أيضاً دراسة كيان وهدف ومدى قوة التنظيمات النقابية ومدى استقلالها عن الحكومة . ويتضح من ذلك أن المناخ السياسى غالباً ما يشمل تلك السمات التى ترجع إلى المناخ العمالى فى الدولة ، ولكن بشىء من التفصيل .

أما اصطلاح المناخ الإدارى ، فإنه ليس له معنى شائع . ولكنه قد يستخدم ليصف أكثر مجالات شكوى المستثمرين حينما نناقشون مشاكل الاستثمار وإقامة المشروعات فى الدولة النامية . ويتضمن المناخ الإدارى كل الأعمال الإدارية لموظفى الحكومة والتى تؤثر على إتمام عملية الاستثمار والعمليات المقبلة للمنشأة . وهذه تشمل ترخيص الاستثمار ، الرقابة على التبادل ، أذون الاستيراد ، القيود على استخدام الأشخاص الأجانب ، النظام الضريبى ، الرقابة على الأسعار . ويشير بعض الكتاب إلى هذه العوامل على أنها تكون المناخ القانونى للاستثمار الخاص ، وعلى كل فإن الكاتب يرى أن القوانين فى حد ذاتها ما زالت أقل أهمية من اتجاهات المجتمع نحو القوانين والطرق التى يدار بها القانون .

ومن المهم هنا أن نلاحظ أن المناخ الإدارى قد يكون فقيراً جداً ، مثل

وجود تعقيدات كثيرة فى الحصول على الأذونات والتأشيرات . وعلى كل فإذا لم تكن هذه التعقيدات بغرض صارم وواضح وهو الإبقاء على القطاع الخاص خارج دائرة الأعمال ، حينئذ فإن هذه التعقيدات تعتبر جزءاً من المناخ الإدارى وليس المناخ السياسى .

وكما نرى فى شكل (١) فإن لفظ مناخ الأعمال ، الذى عادة ما يستخدم من قبل رجال الأعمال والكتاب ، يشمل عادة كل تلك الظروف التى تؤثر على التشغيل فى الدولة ، وبعبارة أخرى ، إلى أى مدى سوف تؤثر الظروف فى الدولة على الربحية والتشغيل بها .

أما العامل الأخير فى الشكل فهو المناخ السياسى .

القراءة الرابعة

التطوير التنظيمى

Organizational Deveplopment

١ — مقدمة :

تسعى المجتمعات المختلفة من وراء إنشاء وتكوين المنظمات Organizations إلى تحقيق غايات وأهداف اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية من خلال الاستغلال المنظم للموارد المتاحة (مادية وبشرية) ، والعمل على تنمية المزيد من تلك الموارد .

إن دول العالم المختلفة وخاصة الدول النامية Developing Countries تواجه فى العصر الحديث تحديات أساسية تدور كلها حول كيفية تحقيق مستويات متعالية من الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية لأبنائها ، والحفاظ على مركزها فى مجتمع الدول من خلال التفاعل الأيجابى مع غيرها من البلاد المتسابقة جميعاً فى مجالات التطوير العلمى والتكنولوجى والإنتاجى .

ولقد تبينت كثير من دول العالم — وعلى الأخص تلك الآخذة بأسباب النمو الاقتصادى — أن قدراً كبيراً من نجاح خطط وجهود التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة يتوقف على كفاءة وحسن إدارة المنظمات التى تقوم على استغلال وإدارة الموارد القومية . إن كثيراً من الفشل فى تحقيق معدلات النمو الاقتصادى المستهدفة يعود إلى ضعف الإدارة فى منظمات الإنتاج والخدمات بشكل عام . وإلى عدم تناسب التنظيم فى تلك الوحدات الإنتاجية وعدم قدرته على مجاراة روح العصر ومتطلباته .

ولقد كانت مشكلة انخفاض الكفاءة التنظيمية من أهم المشكلات التى شغلت أذهان الكتاب والمفكرين منذ أوائل القرن العشرين . كذلك كانت المشكلة التنظيمية محل عناية المسئولين عن المنظمات والوحدات الإنتاجية والأجهزة الحكومية

---

(١) د. على السلمى .

، ووحدات الخدمات جميعاً فى كل أنحاء العالم . ولقد كان من المألوف خلال السنوات الخمسين السابقة أن نسمع صيحات تردد منادية بالإصلاح الإدارى وتحسين أساليب العمل والأداء ، ونقرأ عن جهود تبذل سعياً وراء الارتفاع بالكفاءة وتحسين الإنتاجية .

ولم يختلف الحال فى مصر عنه فى دول العالم المختلفة ، فقد كانت مشكلة انخفاض الكفاءة التنظيمية — ولا تزال — من أهم العقبات على طريق التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة . كما يعزى إلى سوء التنظيم وضعف الإدارة من مظاهر التخلف الإنتاجى وعدم القدرة على تحقيق مستويات الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية المستهدفة .

وشاركت مصر — كغيرها من الدول — فى تيار الجهود المبذولة من أجل بحث مشكلة التخلف التنظيمى Organizational Underdevelopment والقضاء على أسبابها . فاستقدمت الخبراء فى الإدارة والتنظيم[١] من مختلف الجنسيات ، وشكلت اللجان المتعددة لإعادة التنظيم الحكومى وتحقيق الإصلاح الإدارى[٢] وعقدت المؤتمرات الهادفة إلى بحث مشاكل الإنتاج والإدارة على المستوى القومى وعلى مستوى الوحدة[٣] كذلك بدأ الاهتمام بقضية إدارة التنمية يستحوذ على الأذهان وظهرت كتابات تشير إلى أهمية العمل الإدارى المنظم لإنجاح جهود التنمية الاقتصادية والاجتماعية[٤].

نخلص مما سبق إلى أن الكفاءة التنظيمية كانت ولا تزال هى محور الاهتمام من جانب المهتمين بشئون التنمية الاقتصادية والإدارية بشكل عام . كما نصل إلى تصور للجهود المختلفة التى بذلت وما زالت تبذل من أجل التعرف على أسباب ضعف المنظمات ومن ثم تحديد أساليب واتجاهات العمل لرفع كفاءتها .

---

(١) د. حسن أحمد توفيق — الإدارة العامة — دار النهضة العربية ، ١٩٧٠ .

(٢) حلمى السعيد — المجهودات السابقة فى الإصلاح الإدارى — مجلة الإدارة — العدد الثالث يناير ١٩٦٩ ص ٢٢ — ص ٣٠

(٣) المرجع السابق .

(٤) د. أحمد رشيد — إدارة التنمية — دار النهضة العربية ، ١٩٧١ .

ويمكن أن نحدد أمرين أساسيين كانا السبب فى عدم فعالية تلك الجهود الهادفة إلى رفع وتحسين الكفاءه التنظيمية — والحديث هنا ينطبق على مصر وغيرها من دول العالم ولكن بنسبٌ متفاوتة :

أولا : اقتصار التفكير حول أسباب انخفاض الكفاءة التنظيمية على بعض العوامل المؤثرة على كفاءة العمل التنظيمى دون البعض الآخر . ومن ثم اتسمت جهود الاصلاح والتطوير بالجزئية والابتسار دون العمومية والشمول لكل مكونات التنظيم .

ثانياً : إن جهود الإصلاح أو التطوير التنظيمى اتخذت فى الغالب شكل تراكمات تاريخية لا تربطها خطة واحدة ولا ترمى إلى هدف بعينه . أى أن عملية التطوير التنظيمى لم تكن محل دراسة وتخطيط طويل الأجل يهدف إلى غايات محددة ، وإنما تمثلت أساساً فى انتفاضات وفورات وقتية تنتهى إلى تغيير جزئى أو تطوير محدود ثم لا تلبث الأمور أن تستقر مرة أخرى دون أن يتحقق التحسين المنشود فى الكفاءة الكلية للمنظمة .

أولا : التفكير الجزئى فى مشكلة الكفاءة التنظيمية

فمن حيث الجزئية والقصور فى النظرة إلى مشكلة الكفاءة التنظيمية ، نجد شواهد متعددة من الفكر التنظيمى خلال الستين عاماً الماضية تؤكد أن جهود إعداد وتطوير التنظيمات لم تكن فعالة تماماً حيث ركزت على بعض جوانب المشكلة دون بعضها الآخر . فقد كان الاهتمام مركزاً فى بداية القرن الحالى — وكنتيجة لأفكار ومبادئ حركة الإدارة العلمية —[1] على تحسين وتطوير ظروف العمل المادية كوسيلة أساسية لرفع الكفاءة الإنتاجية ، كذلك كان التركيز على استخدام مبادئ التنظيم القائمة على أسس من التخصص وتقسيم العمل باعتبارها المقومات المثالية للتنظيم الكفء الفعال .

وقد كانت فلسفة الإدارة العلمية تقوم على أن الكفاءة التنظيمية متغير

---

(١) F. W. Taylor, The Principles of Scientific Management, N. Y. Harper, 1923.

تابع Dependent Variable يتأثر بعوامل مستقلة Independent منها :

- أسلوب تقسيم العمل وتصميمه
- درجة الإفادة من التخصص
- الهيكل التنظيمى ودقة التسلسل الرئاسى
- درجة استخدام الحوافز الاقتصادية
- أسلوب اختيار العامل الأمثل Perfect Man وطريقة تدريبه

ومن الاتجاهات الواضحة فى فلسفة الإدارة العلمية أن كفاءة التنظيم هى فى النهاية محصلة لقدرة الإدارة على ممارسة بعض الوظائف وتطبيق عدد من المبادئ والأسس العلمية بالشكل التالى :

- إن الكفاءة التنظيمية تميل إلى الارتفاع بتجزئة أى عملية إلى عناصرها الأساسية حيث يتم تدريب الأفراد على أداء كل من تلك الأجزاء بالطريقة المثلى للأداء One best way
- إن الكفاءة التنظيمية تميل إلى الارتفاع مع كل تنميط فى العمليات ، حيث يؤدى التنميط Standardization إلى انخفاض التكاليف نتيجة لتفادى أنواع السلوك ومراحل الأداء غير المنتجة .
- لكى يعمل التنظيم بنجاح وللتنسيق بين أعمال مختلف الأفراد الذين يؤدون أعمالاً نمطية متكررة وروتينية ، لابد من تركيز عملية اتخاذ القرارات فى جهة واحدة هى التى تصدر الأوامر إلى الجميع ، ولكى تصبح وحدة الأمر ممكنة لا بد من تضييق نطاق الاشراف وبالتالى يمكن جعل الرقابة على أساس رجل لرجل Man to mar بمعنى أن كل عامل يجد شخصاً يشرف عليه ويراقبه .
- وضمانا للكفاءة وتنسيقاً للجهود ، فإن الإدارة العلمية تتطلب توحيد لإجراءات والنظم والسياسات بحيث تنطبق فى كل الحالات المماثلة نفس القواعد الإجراءات .

وبرغم ما أحدثه تطبيق مفاهيم الإدارة العلمية من زيادات وتحسين فى مستوى الإنتاجية ، إلا أن استمرار التجربة أوضح بجلاء أن هناك مشكلات أخرى هامة

لإتتبينها حركة الإدارة العلمية ، وأن ظاهرة الكفاءة التنظيمية هى أكثر تعقيداً من أن تعالجها بعض الأفكار عن تحسين وتطوير ظروف وإجراءات العمل والإنتاج .

ومن خلال التعرف على أهم نواحى القصور فى فلسفة الإدارة العلمية يمكن أن نقدر دوافع وأسباب التطورات التى تلتها فى الفكر التنظيمى . وتتبلور تلك الانتقادات التى وجهت إلى حركة الإدارة العلمية فى الآتى :

● إن الإدارة العلمية نظرت إلى المنظمة باعتبارها نظام مغلق Closed system بمعنى أنها لم تعط الاهتمام الكافى لحقيقة التفاعل والتأثير المتبادل بين المنظمة وبين المجتمع المحيط (المناخ) . إن حركة الإدارة العلمية أغفلت الأثر الذى تحدثه التغييرات المستمرة فى المجتمع على أداء المنظمات وتكوينها .

● أغفلت حركة الإدارة العلمية عنصراً هاماً مؤثراً فى الكفاءة التنظيمية هو العنصر البشرى وما يتميز به من مواصفات خاصة وما يدور بين أعضائه من تفاعلات Interactions .

وبصفة عامة فإن حركة الإدارة العلمية ، وما ترتب عليها من اتجاهات يغلب عليها الطابع الهندسى فى النظر إلى كفاءة المنظمات ، لم تحقق علاجاً حاسماً لمشاكل انخفاض الكفاءة التنظيمية . ومن ثم ظهرت بوادر حركة فكرية مخالفة وذلك بعد الحرب العالمية الثانية هى حركة العلاقات الإنسانية[1] .

وقد قامت حركة العلاقات الإنسانية فى معالجة مشكلة الكفاءة التنظيمية على عدد من الفروض الأساسية هى :

● إن كمية العمل التى يؤديها العامل (وبالتالى مستوى الكفاءة والرشد على مستوى التنظيم) ، لا تتحدد تبعاً لطاقته الفسيولوجية وإنما تتحدد تبعاً لطاقته الاجتماعية .

● إن المكافآت والحوافز غير الاقتصادية تلعب دوراً رئيسياً فى تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا .

---

(١) Mayo, E. The Human Problems of an Industrial Civilization. N. Y. Mac-millan, 1933.

- إن التخصص الدقيق فى الأعمال ليس بالضرورة هو أهم أشكال التنظيم كفاءة وأعلاها من حيث الإنتاجية .
- إن العمال لا يسلكون ويجابهون الإدارة وسياساتها كأفراد ، وإنما هم يسلكون باعتبارهم أعضاء فى جماعات .

إن حركة العلاقات الإنسانية كانت تركز على البعد الاجتماعى فى التنظيم ، كما كانت ترى فى العلاقات الاجتماعية بين أعضاء المنظمة عاملا حاسما فى تحديد كفاءة المنظمة ومستوى الإنتاجية بها . ومن ثم فقد كان السلوك التنظيمى وكفاءة المنظمات خاضعة فى رأى أنصار العلاقات الإنسانية لتأثير عوامل محددة هى :

- القيادة Leadership
- الاتصالات Communication
- المشاركة Participation
- الدافعية Motivation

وكنتيجة لأفكار ومفاهيم العلاقات الإنسانية التى راجت فى أنحاء العالم فى أعقاب الحرب العالمية الثانية ، أصبحت محاولات رفع الكفاءة التنظيمية مرتكزة كلها على تحسين ظروف العمل الإنسانية والاهتمام بتوفير متطلبات الشخصية الإنسانية النامية ،[1] .[2]

إن الإنسان هو محور التركيز فى اتجاه العلاقات الإنسانية ، وإشباع حاجاته وإثارة دوافعه للعمل كانت هى الوسائل الأساسية لرفع كفاءة التنظيمات والقضاء على مشكلات العمل . ولقد استمر هذا الاتجاه فى الفكر التنظيمى خلال الخمسينيات ، واكتسب اقتناع العديد من رجال الإدارة . إلا أن استمرار مشاكل العمل وتفاقمها ، وانفجار الصراعات بين العاملين والإدارة أثبتت أن الحلول التى قدمتها حركة العلاقات الإنسانية لم تكن حلولا جذرية أو شافية . ومن ثم فقد بدأت فى أواخر الخمسينيات وأوائل الستينيات حركة جديدة ترى فى إعداد وتدريب

---

(١) Likert, R., New Patterns of Management, N.Y. McGraw-Hill, 1961.

(٢) Argyris, C., Personality and Organization, N. Y. Harper, 1957.

القادة الإداريين حلا كاملا لمشاكل انخفاض الكفاءة التنظيمية . وقد ترتب على هذا الاتجاه زيادة هائلة فى أنشطة التدريب الإدارى على كافة المستويات فى كل أنحاء العالم. وأسهمت الجامعات ومعاهد الإدارة ومراكز التدريب المتخصصة فى حركة التدريب الإدارى للقيادات العليا والوسطى على فرض أن تلك القيادات المدربة هى مفتاح التقدم والارتفاع بالكفاءة التنظيمية . ويلاحظ أننا فى مصر قد مررنا تقريباً بنفس المراحل الثلاثة السابقة . ففى بداية حركة التصنيع فى أوائل الخمسينيات كان الاتجاه مركزاً على إقامة المصانع تحت تأثير الفكر الهندسى وعلى اعتبار أن المشكلة الأساسية هى مشكلة الإنتاج وتلك لها حلولها الفنية والهندسية . وحين دخلت مصر فى مرحلة التطبيق الاشتراكى منذ ١٩٦١ ظهرت إلى السطح مشكلات الأفراد وعلاقات العمل وسادت الفكر الإدارى المصرى موجة من الاهتمام بالعلاقات الإنسانية باعتبارها وسيلة استقطاب جهود العاملين وكسبهم فى جانب أهداف الإنتاج والتصنيع . وحيث اتضح أن أسلوب العلاقات الإنسانية – أخذاً فى الاعتبار درجة السطحية التى يمارس بها أحياناً – لم يحقق الأهداف الإنتاجية المنشودة ، اتجهت الأنظار ناحية التدريب الإدارى وإعداد القادة الإداريين باعتباره الحل المنشود . وبرغم كثافة النشاط التدريبى لكل المستويات الإدارية وفى مختلف مجالات العمل الإنتاجى إلا أن الإجماع بين متابعى هذا النشاط منعقد على أنه لم يحقق كل الأهداف المرجوة منه وما زالت مشكلات انخفاض الكفاءة التنظيمية فى المشروعات المصرية من أهم معوقات التقدم فى هذا البلد[1] .

كل تلك المحاولات لتفسير وعلاج مشكلة انخفاض الكفاءة التنظيمية لم يصادفها النجاح التام لأنها كما أسلفنا القول كانت تركز على بعض أسباب المشكلة دون بقية الأسباب . ومن هنا فقد نشأت فى منتصف الستينيات فكرة جديدة تركز على النظام ككل Total System وقد عرفت بأنها المدخل المتكامل لبحث وعلاج مشاكل التنظيم على أساس النظر إليه كتكوين متكامل له أبعاده ومميزاته وأجزاؤه المتفاعلة معاً من أجل تحديد مستوى كفاءته النهائية .

(١) راجع فى هذا مقالنا عن « أسباب انهيار كفاءة التدريب الإدارى » جريدة الأهرام عدد ٣ ديسمبر ١٩٧٠ .

ثانياً : مشكلة التطوير غير المخطط :

ومع تعقد المنظمات الحديثة وتشابك أعمالها وسرعة وقع التغيير فى الظروف المحيطة ، أصبحت الإدارة تواجه ضرورة أحداث تغييرات متتالية فى أشكال التنظيم القائمة لكى تتلاءم مع الظروف البيئية المتغيرة والمتطورة .

ولكن منطق التغيير التنظيمى فى كثير من الأحيان كان يتخذ شكل ترميمات جزئية تتناول جوانب من البناء التنظيمى دون أن تشمل كل الجوانب والعناصر التنظيمية المتداخلة .

ولقد شهدنا فى مصر أمثلة لتلك المحاولات فى إعادة التنظيم لم تكن كلها قائمة على أساس واضح ولا خطة متكاملة الأمر الذى قلل من فاعليتها إلى حد كبير [1].

ويمكن أن نركز مشاكل وعيوب عمليات التطوير التنظيمى فى مصر سواء على مستوى التنظيم القومى العام (الجهاز الإنتاجى ككل ، أو الجهاز الحكومى) أو على مستوى الوحدة الإنتاجية ، فى الآتى :

- عدم وجود تخطيط شامل محدد الأهداف والأساليب لعمليات إعادة التنظيم ومن ثم كانت أغلب حركات الإصلاح الإدارى أو التطوير التنظيمى تتصف بالفجائية وعدم الاستمرار ، وبالتالى ضعف الفاعلية والتأثير .

- غياب المضمون الفكرى الفلسفى الذى تستند إليه عمليات التطوير التنظيمى. ولذا لم يكن اتجاه التغيير فى التنظيم معروف دائماً، وكانت عمليات إعادة التنظيم متأثرة فى أغلب الأحيان بالاهتمامات والتحيزات الفكرية للقائمين بها .

- اقتصار عمليات إعادة التنظيم عادة على الشكل الخارجى والهيكل التنظيمى دون المضمون أو الأسلوب الذى تستهدفه إعادة التنظيم .

- وأخيراً فإن من أهم عوامل عدم فاعلية حركات إعادة التنظيم تركيزها على

---

(١) راجع مقالنا عن « بعض القضايا الأساسية فى إعادة التنظيم الإدارى» مجلة الطليعة عدد أول مارس ١٩٧١ ص ٥٧ .

بعض جوانب المنظمة دون جوانبها الأخرى متناسية بذلك الطبيعة الشمولية والمتداخلة للمنظمات الحديثة .

ولا شك أن مشكلة انخفاض الكفاءة التنظيمية وضرورة اكتشاف صيغة جديدة لمنطق التطوير التنظيمى ، أصبحت من الملامح الأساسية للعمل الإدارى فى العصر الحديث . ولقد أسهمت عدة أسباب رئيسية فى زيادة الشعور بالحاجة إلى التطوير المستمر والمنظم للمنظمات وعلى أسس من التخطيط الهادف العلمى . ومن أهم تلك الأسباب ما يلى :

● معدل التغير السريع فى مكونات وظروف البيئة العصرية الحديثة . فالإدارة تعمل الآن فى ظل ظروف تتسم بالتغير السريع المتلاحق . فالمجتمع بصفة عامة يتصف بالحركية Dynamic وعدم الثبات أو الاستقرار . إن كل ما يحيط بالإدارة من أسواق، مستهلكين، عملاء، منافسين، إمكانيات علمية وفنية، آخذة فى التطور السريع إلى مستويات متعالية ومتصاعدة الأمر الذى يضع أمام الإدارة تحديات أساسية لا بد لها من مواجهتها والتغلب عليها لتضمن لنفسها الاستمرار .

● ومن أبرز نواحى التغير والتطور فى الظروف المحيطة بالإدارة ، تلك التغيرات الهائلة فى مستوى المعرفة الإنسانية . إننا نعيش الآن فى عصر يمكن أن نصفه بأنه عصر « الانفجار المعرفى Knowledge Explosion » . فالإنسان يعلم الآن قدراً هائلا من الأمور عن كل ما يحيط به بشكل لم يكن يصل إليه خيال العلماء منذ نصف قرن .

● وكما تتزايد المعرفة الإنسانية بمعدلات هائلة ، فإن قدرة الإنسان تتزايد أيضاً فى استخدام تلك المعرفة ووضعها فى خدمة إشباع حاجاته ورغباته والارتفاع بمستوى معيشته . إن الثورة التكنولوجية الحديثة قد وضعت أمام الإدارة تحديات لا قبل لها بها . إن التقدم التكنولوجى فى العالم اليوم يجعل الإدارة فى سعى مستمر لملاحقته والإفادة منه ، بعد أن كانت التكنولوجيا تحاول الارتفاع إلى مستوى متطلبات الإدارة فى النصف الأول من هذا القرن [1].

---

(١) راجع فى هذا – روجيه جارودى – التحول الكبير للاشتراكية .– ترجمة هيئة الاستعلامات فى ج.م.ع.

● ومن الأمور المترتبة على انفجار المعرفة الإنسانية وثورة التكنولوجيا الحديثة أن أصبحت وسائل الاتصال العامة أكثر تقدماً وتطوراً مما جعل المسافات بين أجزاء العالم أقل تأثيراً فى أنواع القرارات الإدارية . ويتمشى مع الانفجار فى وسائل الاتصال Communication Explosion ثورة فى المعلومات وأساليب تداولها واستخدامها ، مما جعل القدرة الإدارية على اتخاذ القرارات قدرة متعالية ومتزايدة فى الصعوبة فى ذات الوقت . إن العالم الآن يشهد عصراً تسوده صناعة المعلومات Information industry وما تقوم عليه من معدات وآلات إلكترونية متقدمة .

● كل تلك التغيرات السابقة أنتجت انفجاراً مماثلا فى مستويات النمو الاقتصادى فى بعض أجزاء العالم ، كما أحدثت ارتفاعاً غير عادى فى مستوى التطلعات Aspiration level فى أجزاء العالم الأقل تقدماً ونموا . وتمثل هذه المشكلة تحدياً لكل من الدول المتقدمة والنامية فى ذات الوقت الأمر الذى يرتب على الإدارة واجبات أساسية فى الكشف عن أفضل أساليب استغلال الموارد المتاحة وتنمية موارد بديلة .

وقد كان من جراء هذه التحولات الجذرية فى طبيعة المناخ الذى تعمل فيه الإدارة ، أن أصبحت تواجه أوضاعاً متميزة فى نوعية المشاكل التى تطرحها للإدارة الحديثة . ومن أهم تلك الأوضاع المتميزة ما يلى :

● اتساع الأسواق وتباعدها وتشابك الأسواق المحلية بالأسواق العالمية The internationalization of markets. إن العالم يتمثل الآن فى سوق عالمية كبرى تتصارع فيها الصناعات من كافة دول العالم وتواجه فيها الإدارة منافسة شديدة وقاتلة .

● التغير المستمر الدائم فى أذواق المستهلكين ورغباتهم تجعل فترة حياة أى سلعة فى السوق قصيرة نسبياً ، الأمر الذى يضع على الإدارة أعباء متزايدة فى سبيل تطوير وتجديد منتجاتها .

● وبالتالى فإن أهمية الوظيفة التسويقية قد أصبحت موضع اتفاق وأضحت الإدارة تعمل أساساً بوحى من متطلبات السوق أكثر من التزامها بإمكانيات الإنتاج
Marketing oriented rather than production oriented management.

نخلص من هذا العرض المفصل لأوضاع الإدارة والظروف المحيطة بها فى الوقت الحالى إلى حقيقتين أساسيتين :

أولا : إن الإدارة — فى سبيل مواجهة تلك الظروف والأوضاع المتغيرة — تجد نفسها فى حاجة ماسة إلى ابتكار استراتيجيات جديدة ومتميزة فى العمل الإدارى . إن الإدارة الحديثة تسعى أساساً إلى اكتشاف استراتيجيات تعاونها فى حل المشكلات الآتية :

- كيفية إيجاد تنظيم مرن قادر على التلاؤم مع الظروف المتغيرة .
- كيفية خلق ظروف ومناخ العمل التى تجعل اتخاذ القرارات عملية فى متناول الأفراد حيث توجد المعلومات وبغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية .
- كيفية الإفادة من التكنولوجيا الجديدة والمتغيرة والمتزايدة فى الصعوبة .
- البحث عن أساليب تنمية الأفراد واستثارة دوافعهم لزيادة الإنتاج والارتفاع بكفاءته .

ثانياً : إن سبيل الإدارة إلى تحقيق أهدافها وملاحقة تلك التغييرات والتلاؤم معها ، يتطلب ضرورة إحداث تغييرات متتالية فى التنظيم وبشكل مترابط ومخطط بحيث يتناسب التنظيم دائماً مع الظروف المحيطة به ويصبح عاملا مؤثراً Proactive فى تلك الظروف وليس مجرد مستجيب للتغيرات فيها Reactive . وهدفنا فى هذه الدراسة أن نقدم عرضاً لاستراتيجية إدارية جديدة فى تعديل التنظيم ومواءمته بالتغيرات المحيطة ، وهى استراتيجية «التطوير التنظيمى » Organization Development

٢ — مفهوم التطوير التنظيمى

يمكن التعبير عن فكرة التطوير التنظيمى بأنها عملية مخططة لتغيير المناخ التنظيمى حتى يواكب (أو يؤثر فى) البيئة المحيطة سعياً وراء مستويات أعلى من الكفاءة التنظيمية .

ومن ثم نستطيع أن نضع تعريفاً محدداً للتطوير التنظيمى كما يلى :

« التطوير التنظيمى هو الوظيفة الإدارية المستمرة والمتكاملة مع باقى الوظائف

الإدارية الأخرى ، والهادفة إلى إحداث زيادات مستمرة فى الكفاءة التنظيمية من خلال دراسة التنظيم دراسة شاملة لجميع جوانبه وابتكار أنماط تنظيمية جديدة ومتناسقة على مستوى المنظمة ككل » .

من هذا التعريف نستطيع استخلاص عدد من الخصائص الرئيسية المميزة لاستراتيجية التطوير التنظيمى عن محاولات إعادة التنظيم المعتادة أو التقليدية :

● إن التطوير التنظيمى وظيفة أساسية من وظائف الإدارة وهى مسئولية الإدارة العليا بالدرجة الأولى . ومعنى كونها وظيفة إدارية يحدد طبيعتها الخاصة من حيث ضرورة توفر المعلومات الدقيقة وأسلوب ومعايير الاختيار واتخاذ القرارات الصحيحة بشأن التغييرات التنظيمية المطلوبة .

● إن إحداث التطوير التنظيمى لا يتم عفوياً أو عشوائياً . وإنما هو نشاط يحتاج إلى التخطيط المسبق الهادف إلى إحداث آثار معينة . وليس من شك أن كل متطلبات التخطيط السليم بمراحله وآجاله المختلفة لا بد وأن تتوافر لعمليات التطوير التنظيمى ضماناً لاستمرارها وفاعليتها .

● إن منطق التطوير التنظيمى أساساً هو منطق التغيير Change . ولا يجب أن ينصرف الذهن إلى أن التطوير يعنى تغيير الشكل التنظيمى كما هو مشاهد فى كثير من الحالات الواقعية ، ولكن التغيير المقصود هنا هو تغيير المفاهيم والأسس والمحتوى الذى يقوم عليه العمل الإدارى . إن التطوير التنظيمى يتضمن التشخيص المستمر المنتظم لواقع التنظيم ، وإنشاء خطط استراتيجية للإصلاح والتطوير ، ثم تحريك كافة الموارد والإمكانيات لوضع تلك الخطط موضع التنفيذ .

● وينبنى على ضرورة تخطيط التطوير التنظيمى اعتبار أساسى آخر هو ضرورة وجود جهاز متخصص داخل المنظمة يتولى مسئوليات إعداد خطط التطوير ومتابعة تنفيذها وتقييم درجة فعاليتها فى تحقيق الأهداف المقررة لها . إن التطوير التنظيمى لا بد وأن يكون مسئولية جهاز محدد يسهر على توفير متطلبات ومقومات التطوير ومتابعة إجراءات تطبيقه . ومن ثم فإن ما نشاهده الآن من اعتماد

كثير من المنظمات فى مصر على مراكز الاستشارة الإدارية الخارجية فى إحداث التطويرات التنظيمية أمر لا يمكن قبوله بصفة مستمرة ، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مرحلة أولى يجب أن ترتفع بعدها طاقات المنظمات على تحمل مسئوليات التطوير التنظيمى بنفسها .

● والتطوير التنظيمى مفهوم شمولى متكامل ، بمعنى أنه ينصرف إلى التنظيم باعتباره نظام كامل Total system . وهنا يحسن أن نفرق بين أمرين :

●● التطوير التنظيمى باعتباره استراتيجية شاملة تمس جوانب التنظيم كله مثل محاولة إحداث تغيير شامل فى أساليب العمل الإدارى بالمنظمة .

●● جهود التطوير التكتيكية Tactical التى تنصب على جانب بذاته من التنظيم مثل محاولة إعادة تصميم النظام الإحصائى بالمنظمة . فى هذه الحالة فإن التطوير وإن كان يركز على أحد جوانب التنظيم ، إلا أنه يتناول هذا الجانب تناولا شاملا ومتكاملا باعتباره نظام فرعىSub-System داخل النظام الأصلى وهو المنظمة ككل .

● إن هدف التطوير التنظيمى الأساسى هو رفع الكفاءة التنظيمية أى جعل المنظمة أكثر كفاءة فى تحقيق أهدافها. ويمكن أن نحدد هدف التطوير التنظيمى فى رفع الكفاءة التنظيمية بشكل أكثر دقة من خلال عرض بعض الاتجاهات الفكرية السائدة عن التنظيم الكفء أو الفعال Effective organization يرى بكهارد[١] أن التنظيم الكفء يتصف بالآتى :

● أن التنظيم يعمل ككل متناسق ومتجانس لتحقيق أهداف معروفة ومحددة وفقاً لخطط محددة .

● أن الأساليب المستخدمة فى التنظيم الكفء تنبع من طبيعة الوظائف الفردية للتنظيم . أى أن الأساليب والإجراءات ليست غاية فى ذاتها ، ولكنها وسائل لتحقيق غايات .

(١) Beckhard, R, Organization Development : Strategies and Models. Addison-Wesley Publishing Co., Ontario, 1969, pp. 10 - 11.

● تتخذ القرارات فى التنظيم الكفء عند المستوى الذى تتوافر فيه المعلومات بغض النظر عن أماكن وجود هذه المعلومات فى التنظيم .

● يستخدم التنظيم الكفء نظاماً للمكافآت (مادية ومعنوية ، سلبية أو إيجابية) بحيث يكون أساس منح المكافأة أو تقرير العقاب للمديرين والمشرفين المعايير الآتية :

– الربح أو الإنتاجية فى الأجل القصير .

– تنمية وتطوير مرؤوسيهم .

– خلق جماعات عمل متطورة وفعالة .

● يتميز التنظيم الكفء بسهولة ومرونة عمليات الاتصال فى كافة الاتجاهات بحيث يكون الأفراد من كافة المستويات والاهتمامات على اتصال متفاعل وفعال بمعنى أنهم يتبادلون المعلومات والحقائق والأفكار والمفاهيم .

● أن الصراع والخلاف فى التنظيم الكفء يتركز حول الأفكار والأساليب وليس حول الأمور الشخصية وعلاقات العمل .

● أن إمكانيات وفرص التفاعل بين أجزاء التنظيم بعضها البعض مكفولة ، كما أن التنظيم ككل يتفاعل مع البيئة ويتأثر بها ويؤثر فيها . أى أنه نظام مفتوح Open system .

● أن التنظيم وأجزاءه المختلفة يتميز بأسلوب العمل على أساس البحث والدراسة «Action-Research» وأن هناك أساليب وإمكانيات متضمنة فى التنظيم تعمل على استطلاع ردود الفعل لإنجازات التنظيم وترجيع آثارها Feedback mechanisms تمهيداً لاتخاذ القرارات اللازمة .

ومن ناحية أخرى نجد أن جاردنر[1] يرى أن التنظيم الفعال هو التنظيم القادر على تجديد نفسه Self-Renewing ومن ثم يجب أن تتوافر الشروط الآتية لاعتبار التنظيم كفء وفعال :

---

(١) Gardner, J. W. «How to Prevent Organizational Drey Rot», Harper's Magazine, Oct. 1965. Quoted in Beck hard, *op. cit.*

● يجب أن يتوافر بالتنظيم برنامج مثمر لجلب وتنمية الخبرات والكفاءات الإنسانية للتنظيم .

● يجب أن يخلق التنظيم الجو أو المناخ المناسب للفرد الذى يتيح له فرصاً متجددة لاستغلال طاقاته ومواهبه .

● يجب أن يحتوى التنظيم على قواعد وإمكانيات للنقد الذاتى Built-in provisions for self-criticism.

● يجب أن يتميز الهيكل الداخلى للتنظيم بالمرونة والانسياب بمعنى القابلية للتغيير والتعديل .

● يجب أن يتضمن التنظيم إمكانية تطوير الأساليب الفردية لمنع الأفراد من أن يصبحوا أسرى الإجراءات والروتين .

وليس من شك أن المواصفات السابقة للتنظيم الكفء وإن بدت لنا وكأنها صورة مثالية لتنظيم غير موجود ، إلا أن قيمتها تتركز فى أنها ترسم صورة لما يمكن تحقيقه ، وهنا تبرز أهمية وخطورة وظيفة التطوير التنظيمى باعتبارها استراتيجية ترمى إلى إحداث هذه المواصفات المنشودة فى التنظيم من خلال الجهد المنظم والمخطط .

ونعتقد أن التنظيم الكفء يجب أن يتصف بعدد من المواصفات التى يعتبر الوصول إليها وضمان استمرارها هدف وظيفة التطوير التنظيمى الأساسى :

● الانفتاح على البيئة بمعنى وجود خطوط اتصال تضمن تدفق المعلومات وتبادلها بين التنظيم والبيئة بحيث يكون التنظيم على أهبة الاستعداد دائماً لكل تغير فى ظروف البيئة ، كما يصبح قادراً على توقع تلك التغيرات والتنبؤ بها .

● التكامل بين أجزاء التنظيم من خلال وحدة الأهداف وتجانس الأساليب وتوافقها . إن التكامل الداخلى والترابط بين أجزاء التنظيم يمثل اهتمام ومسئولية القيادة بالدرجة الأولى ، كما تسهم المعلومات الدقيقة والكاملة عن الأهداف والخطط فى إحداث هذا التكامل .

● الانفتاح الداخلى بمعنى الاتصال الدائم والتفاعل المستمر بين أفراد التنظيم وأجزائه بما يحقق وحدة الفكر والمفاهيم .

● إتاحة الفرص للعمل الفردى الخلاق Creative work فى إطار من المسئولية الجماعية والتضامن بين أعضاء التنظيم . وتلك لا شك مشكلة يعتبر حلها إنجازاً رائعاً لوظيفة التطوير التنظيمى ، وهى كيفية حل التناقض بين متطلبات الشخصية الإنسانية النامية من ناحية ، وبين متطلبات التنظيم التى تحتم وضع الحدود والقيود على إمكانيات العمل الفردى [١] .

● إتاحة الفرص لأعضاء التنظيم للمشاركة الفعالة Effective participation فى أمور التنظيم من تحديد للأهداف واختيار للأساليب والوسائل .

● إقامة التنظيم على أساس المشاركة فى المسئولية وتحمل النتائج إيجابية كانت أو سلبية بين أعضاء التنظيم . ويدرك الباحث أهمية تحديد معايير ومواصفات التنظيم الكفء أو الفعال من تركيز الباحثين فى مجالات التنظيم على هذا الموضوع فى السنوات الأخيرة[٢] .

٣ — أهداف التطوير التنظيمى

أخذاً فى الاعتبار طبيعة التطوير التنظيمى وخصائص التنظيمات الفعالة ، يمكن أن نحدد بعضاً من الأهداف العامة التى تستهدفها عمليات التطوير التنظيمى فى المشروعات الحديثة :

● تنمية تنظيم متجدد وحيوى Self-renewing and riable لا يجمد فى إطار تنظيمى ثابت ، بل تتوفر له القدرة على حرية الحركة وإعادة التشكل بما يتلاءم مع متطلبات البيئة . ولعل فقدان هذه الخاصية هى أهم مشكلات كثير من التنظيمات الحكومية فى مصر حيث لم تعد لديها القدرة على تجديد نفسها لمواءمة التطور فى البيئة .

---

(١) Argyris, C, Personality and Organization, *op. cit.*

(٢) (*a*) Schein, E. H.,Organizational Psychology, Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall, 1965.

(*b*) Miles, M. B., et al. «Data Feed back and Organization Change in a School System» paper given at a meeting of the American Sociological Association, August 27, 1966.

(*c*) Morse, L. H, «Task-Centered Organization Development», Master's Thesis, Sloan School of Management, M.I. T., 1968.

● أن يكون الهدف أو الوظيفة هى الأساس فى اختيار الشكل التنظيمى ، لا أن يكون النمط أو الشكل التنظيمى هو المسيطر بغض النظر عن درجة توافقه مع الهدف . ولعل من الأمثلة القريبة فى ج.م . ع ما أسفرت عنه محاولة إعادة تنظيم الإذاعة والتليفزيون . فقد تبين وقتها أن الأنماط التنظيمية السائدة من هيئة عامة ، مؤسسة عامة ، أو شركة لا تصلح بالقياس إلى الهدف المقرر لهذا الجهاز الحيوى — ولذا كان من الواجب ابتكار نمط تنظيمى جديد هو « اتحاد الإذاعة والتليفزيون » بما يقوم عليه من مقومات أهمها الاستقلال المالى والإدارى .

● كذلك من أهداف عملية التطوير التنظيمى الارتفاع بكفاءة أجزاء التنظيم المختلفة إلى أقصى حد ممكن وذلك من خلال إنشاء نظم لتحليل الأعمال والإجراءات وإقامة وسيلة اتصال أساسية تضمن توفير المعلومات المستمرة عن مستويات أداء تلك الأجزاء .

● تحقيق أكبر درجة من التعاون والتكامل بين أجزاء التنظيم والقضاء على احتمالات الصراع والتناقض بينها . ومن ثم تقليل الوقت والجهد الذى ينفقه أعضاء التنظيم فى أنواع النشاط غير المنتج .

● تطوير نظم وإجراءات اتخاذ القرارات بحيث تصبح أقرب ما تكون إلى مصادر المعلومات بغض النظر عن مكانها فى التنظيم .

● ولا شك أن الهدف الأعظم والأبعد أثراً للتطوير التنظيمى هو تغيير أنماط السلوك السائدة فى المنظمة اعتماداً على مبادئ وأسس العلوم السلوكية ، وبالإفادة من أساليب البحث المتقدمة التى تتيحها تلك العلوم . ومن ثم فإن التطوير التنظيمى فى سعيه إلى تغيير السلوك لأعضاء التنظيم إنما يركز على الجوانب الهامة الآتية :

— الدوافع وأسلوب تنميتها واستغلالها

— القوة وانتشارها أو تركزها فى التنظيم ومصادرها

— الاتصالات ، معوقاتها ووسائل تطويرها

— الإدراك وأثره على المفاهيم والاتجاهات السائدة فى التنظيم

— القيم الاجتماعية والثقافية والحضارية السائدة فى التنظيم

— العلاقات الإنسانية فى التنظيم ودرجة التفاعل والانفتاح الداخلى بين أعضائه .

ويمكن إذن أن نلخص فكرة التطوير التنظيمى الأساسية فى أنها عمليات البحث والدراسة المستمرة والمعتمدة على مفاهيم العلوم السلوكية والهادفة إلى تطوير النظم العامة وأجزائها فى التنظيم وصولا إلى مستويات أعلى من الكفاءة التنظيمية أخذاً فى الاعتبار التطورات فى المناخ المحيط .

٤ — الشروط الأساسية لفاعلية التطوير التنظيمى

لا شك أنه قد وضح الآن تماماً أن التطوير التنظيمى يختلف اختلافاً كلياً عن محاولات إعادة التنظيم الجزئية أو غير المتكررة (العرضية) التى تثور تحت ظل ظروف أزمة يجتازها التنظيم ، أو تحت تأثير تغيير مفاجئ فى قيادة المنظمة أو المناخ المحيط بها .

إن التطوير التنظيمى عمل مستمر ومنتظم يتم وفقاً لخطط موضوعة مستهدفاً الارتفاع المستمر بكفاءة التنظيم . من ذلك نستطيع أن نحدد بعض الشروط الأساسية الواجب توافرها لفاعلية عمليات التطوير التنظيمى :

أولا : وجود خطة شاملة للتطوير التنظيمى تعم المنظمة بأكملها ولا تقتصر على بعض جوانبها فقط .

ثانياً : تأييد واقتناع الإدارة العليا بأهداف التطوير التنظيمى وتوفيرها للإمكانيات المادية والبشرية إضافة إلى السلطة اللازمة لتحقيق خطط التطوير .

ثالثاً : ارتباط عملية التطوير التنظيمى بالأهداف الدقيقة للمنظمة ، ومن ثم فإن من أسس نجاح وفاعلية التطوير التنظيمى التحديد المسبق والدقيق لأهداف المنظمة وأغراضها .

رابعاً : الاقتناع بأن عمليات التطوير التنظيمى هى نشاط آجل لا يحدث

آثاره بسرعة فهى أقرب إلى الاستثمار بعيد الأجل من الإنفاق العاجل . ومن ثم يجب توفير الوقت والموارد المادية اللازمة دون تعجل النتائج .

خامساً : استخدام أسلوب العمل الجماعى Team work حيث يحتاج العمل إلى خبرات متعددة وتخصصات مختلفة لكى يتم بحث التنظيم من جوانبه المتباينة .

سادساً : أن التركيز فى محاولات التطوير التنظيمى وتغيير السلوك لا ينصب على الأفراد Individuals ، بقدر ما ينصب على الجماعات Groups

٥ — بعض المواقف التى تبرر الالتجاء إلى أسلوب التطوير التنظيمى

لقد أوضحنا أن التطوير التنظيمى يجب أن يمثل جزءاً أساسياً من فلسفة الإدارة الحديثة وأنه نشاط مستمر على مدار الزمن . ومع ذلك فإن هناك بعض المواقف الإدارية التى تتضح فيها الحاجة ماسة إلى جهود خبراء التطوير التنظيمى . من تلك المواقف :

- الحاجة إلى تغيير الاستراتيجية الشاملة للإدارة مثلا التحول من التعامل مع السوق المحلى أساساً إلى التعامل مع الأسواق الخارجية ، أو التحول من محتكر أو منتج وحيد إلى استراتيجية تنافسية .

- الحاجة إلى تغيير المناخ العام للتنظيم بجعله أقل جموداً أو تحفظاً أو تطويره ليسمح بقدر أكبر من التفاعل والمشاركة بين العاملين .

- الحاجة إلى تغيير الهيكل التنظيمى العام وتعديل طبيعة الحدود والفواصل بين أجزاء التنظيم وإعادة صياغة اختصاصات وسلطات كل جزء .

- الحاجة إلى تقليل احتمالات ومصادر الصراع بين أجزاء التنظيم وأعضائه ، وتحسين إمكانيات الاتصالات ، والتبادل الصحيح للمعلومات بين تلك الأجزاء .

- الحاجة إلى التكيف أو التأقلم مع مناخ جديد كما فى حالة انتقال منظمة العمل فى مجتمع مختلف له طبيعة وقواعد وتقاليد تختلف عن تلك التى كانت المنظمة تعمل فى ظلها سابقاً .

وبصفة عامة فإن هناك كثيراً من المواقف التى تعترض حياة التنظيم وتدعو إلى استخدام أسلوب التطوير التنظيمى فى محاولة للتغلب على مشاكل بذاتها أو تعديل التنظيم ليتناسب مع التطورات الملاحظة فى البيئة المحيطة به والمؤثرة على كفاءته وأوضاعه .

٦ – أسلوب التطوير التنظيمى

تعتمد عمليات التطوير التنظيمى على استخدام أسلوب تحليل النظم Systems Analysis أى الدراسة المنظمة والمتكاملة التى تهدف إلى وصف وتقييم الأنشطة والإجراءات وما يضمها من تنظيمات هيكلية للكشف عن نواحى القصور أو التخلف تمهيداً لاتخاذ قرارات التطوير والتغيير .

وتمر دراسة تحليل النظم عادة بالمراحل المتكاملة الآتية :

- مرحلة تحديد المشكلة ووضع الإطار العام للبحث
- مرحلة البحث وتجميع المعلومات
- مرحلة التفسير
- مرحلة الاستنتاج ووضع التوصيات

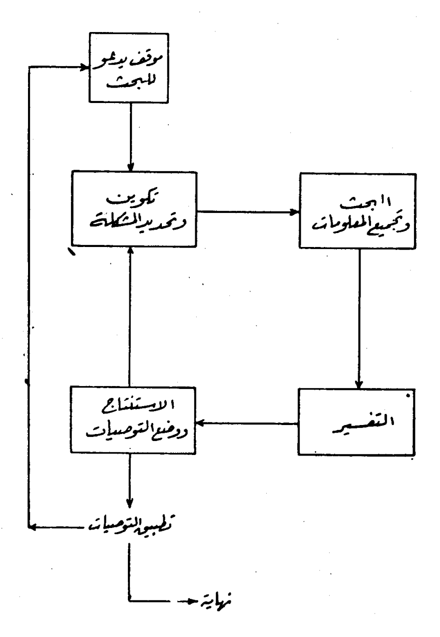
والشكل التالى يمثل مراحل دراسة تحليل النظم ومكوناتها[١] :

ويمكن تلخيص خطوات دراسة تحليل النظم المستخدمة فى عمليات التطوير التنظيمى فى الآتى :

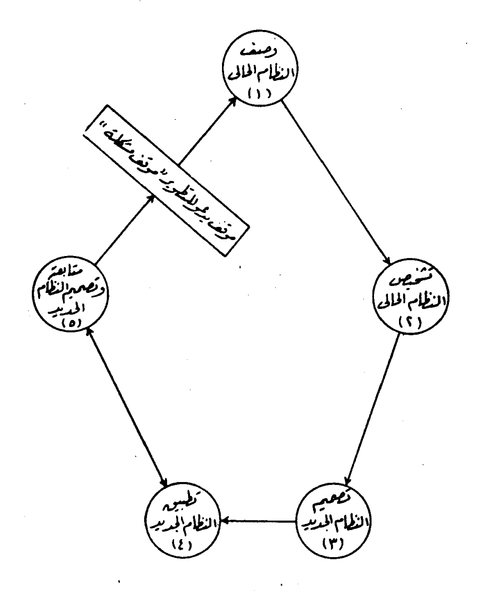
- مرحلة وصف النظام الحالى System description
- مرحلة تشخيص النظام الحالى واكتشاف ما به من عيوب System diagnosis
- مرحلة تصميم النظام الجديد على أساس التطوير المستهدف System design

(١) DeMasi R. J., An Introduction to Business Systems Analysis Mass. Addison-Wesley Publishing Co., 1969.

- مرحلة وضع النظام الجديد فى التطبيق System implementation
- مرحلة متابعة وتقييم النظام الجديد System evaluation



ولا شك أن تحديد الخطوات السابقة يصور التداخل والتشابك والاستمرار فى عمليات التطوير التنظيمى كما يدل على ذلك الشكل التالى :



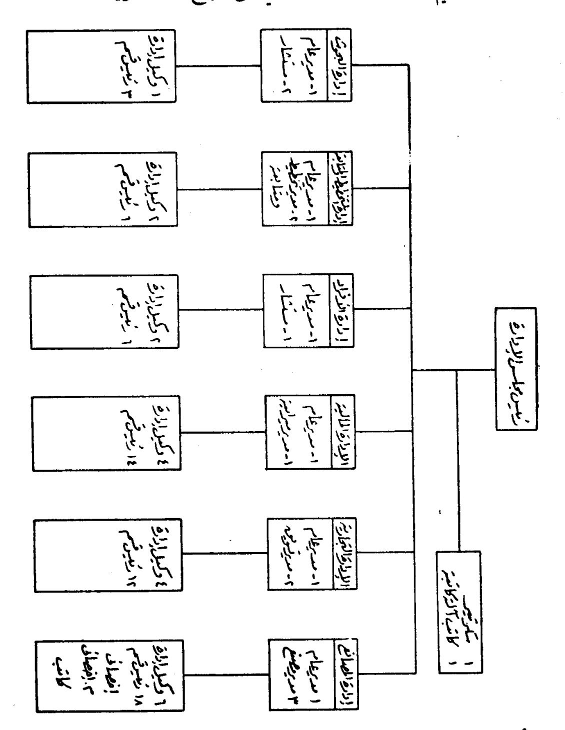
٧ – الأدوات المستخدمة فى دراسات تحليل النظم والتطوير التنظيمى

هناك عدد من الأدوات المستخدمة فى دراسات تحليل النظم نوردها فيما يلى آخذين فى الاعتبار ضرورة استخدامها كمجموعة متكاملة أى Package بحيث لا يغنى استخدام إحداها عن الأخرى .

أ – الخريطة التنظيمية العامة General organization chart

وهى خريطة عامة تصور التنظيم الكامل موضع الدراسة والتحليل (قد يكون هذا التنظيم شركة ، مؤسسة ، إدارة ، قسم . . . أو أى وحدة تنظيمية أخرى) . وتصور هذه الخريطة التنظيمية التقسيمات الأساسية للتنظيم وخطوط

السلطة والمسئولية فيها . كما يفضل أن تحتوى هذه الخريطة على ملخص للأفراد العاملين فى التنظيم (المقررات الوظيفية) وفيما يلى نموذج لتلك الخريطة :



وأهمية الخريطة التنظيمية العامة أنها تعطى فكرة شاملة تساعد على تصور الموقف التنظيمى العام فى وقت معين . ومن ثم قد يكون من المفضل إعداد مثل هذه الخرائط عن فترات زمنية مختلفة للتعرف على أنواع ومستويات التطور التنظيمى التى تمت من قبل .

الوصف العام للتنظيم General narrative

وهو عبارة عن توصيف شامل للتنظيم يتضمن :

- نشأة التنظيم وتطوره والقوانين المنشئة له وتطورها والتعديلات فيها .
- أهداف التنظيم .
- الجهة التى يتبعها التنظيم وما يتبعه من فروع .
- الإدارة العامة للتنظيم .
- السياسات العامة وقواعد العمل بالتنظيم .
- الاختصاصات والوظائف الرئيسية التى يمارسها التنظيم وفروعه .
- وصف للوظائف والمسئولين عنها فى التنظيم .
- النماذج والسجلات المستخدمة .
- أساليب وطرق الاتصال المستخدمة .
- نظم وقواعد وإجراءات العمل فى كل المجالات (البيع ، الشراء ، التخزين ، الأفراد ، التمويل ...) .
- بيانات إحصائية عن العاملين فى التنظيم ونوعياتهم .
- سرد لأساليب العمل المستخدمة فى القطاعات الرئيسية .
- العلاقات بين التنظيم وغيره من التنظيمات المماثلة أو المختلفة .
- الأوضاع العامة التى يعمل التنظيم فى ظلها .
- الإمكانيات الرئيسية التى يتمتع بها التنظيم .
- أهم المشاكل والمعوقات البارزة والمعروفة عن التنظيم .
- توصيف دقيق للإدارة العليا فى التنظيم .
- الخرائط التنظيمية التفصيلية

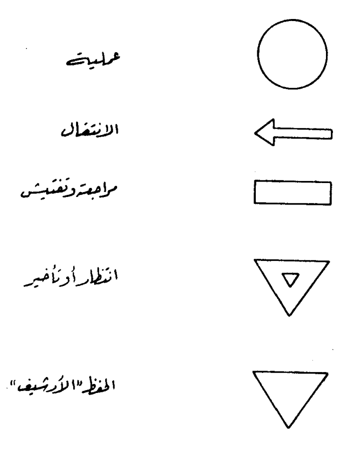
وهى تمثل الأوضاع التنظيمية الدقيقة فى كل جزء من أجزاء التنظيم وتصور بعمق كاف الهيكل والمسئوليات والاختصاصات فى كل من تلك الأجزاء .

خرائط تدفق النظم والإجراءات [1] Sectional Org. Charts

وخريطة التدفق هى صورة إجرائية أو عملية للجزء من التنظيم موضع الدراسة والتحليل . وتصور الخريطة كل خطوة أو مرحلة من مراحل العمل فى ناحية معينة ويرمز لكل من أنواع النشاط الأساسية برمز خاص . وتتكون الخريطة إذن من رموز تمثل أنواع النشاط وخطوط تمثل تتابع الأنشطة واتصالها بعضها ببعض .

وتبدو أهمية خرائط النظم من أنها تجعل من اليسير تصور العمليات الصعبة والمتداخلة فى تتابعها المنطقى وعلى أساس خطوة – خطوة الأمر الذى يمكن الباحث بعد ذلك من اكتشاف التكرار أو الازدواج أو نقاط الاختناق فى تلك الإجراءات والنظم .

الرموز المستخدمة عادة فى تحليل النظم هى الآتى :



(١) التوسع فى موضوع خرائط النظم والعمليات راجع كتاب التنظيم وتطوير طرق العمل – للدكتور محمد سعيد أحمد – الناشر دار الفكر العربى ١٩٧١

ولا شك أن استخدام خرائط تدفق النظم والإجراءات يعتبر من أهم الأدوات المساعدة لمحلل النظم Systems flowcharts في وصف النظم القائمة والتعرف عليها تمهيداً لتشخيصها وإعادة تصميمها بما يتناسب والأوضاع التنظيمية المستهدفة .

التقرير الإحصائي :

وهو عبارة عن حصر لأهم الإحصاءات المتاحة التي تساعد في وصف وتحليل التنظيم بعرض بيانات عن :

- حجم النشاط .
- الإيرادات .
- النفقات .
- القوى العاملة .
- الإمكانيات المتاحة والمستغلة .

وغير ذلك من الإحصائيات الأساسية التي تعطى صورة واضحة عن موقف التنظيم الحالي وتطوره على مدى الفترات الزمنية السابقة على الدراسة .

نماذج السجلات والمستندات المستخدمة :

يجد باحث النظم عادة أنه من المفيد أن يحصل على نماذج كاملة من مجموعات السجلات والمستندات المستخدمة حيث تعطى صورة حقيقية عن نوعيات المعلومات المتاحة في التنظيم من ناحية ، كما تساعد على تصور إجراءات وعلاقات العمل بين أجزاء التنظيم من ناحية أخرى .

تلك الأدوات المختلفة تمثل مجموعة متكاملة يحتاجها محلل النظم في محاولته التعرف على التنظيم وتحليله تمهيداً لدراسة وإعادة تصميمه . وليس من شك أن كثرة هذه الأدوات وضرورة توفر خبرات ومهارات عالية فيمن يستخدمونها يجعل من اللازم الاهتمام بتكوين وتنمية الإدارات المتخصصة في التطوير التنظيمي ودراسات العمل بشكل يحقق خصائص وشروط التنمية المستمرة والفعالة للتنظيم والارتفاع بالكفاءة التنظيمية بمعدلات متزايدة .

خاتمة :

إن الإدارة المصرية فى مسيس الحاجة إلى اتباع استراتيجية التطوير التنظيمى حتى تلحق بالركب وتعوض سنوات التخلف إن أرادت لنفسها مركزاً تنافسياً فى الأسواق العالمية ، و إن رغبت فى تدعيم مركزها النسبى فى السوق المحلية . إن الإدارة المصرية تواجه تحديات لا مثيل لها وستزداد حدة هذه التحديات فى السنوات المقبلة مع التصاعد الهائل فى المعرفة العلمية والتكنولوجيا الإدارية والصناعية فى العالم ، الأمر الذى يجعل من التطوير التنظيمى ضرورة لا غنى عنها ، ويكون الثمن الفادح لعدم توافرها هو مزيد من التخلف عن الركب ومزيد من الانعزال عن التطور العالمى ، وصعوبة فى إقناع الجماهير المستفيدة من خدمات الإدارة بأهمية وقيمة تلك الخدمات .

المراجع

1. Beckhard, R., Organization Development: Strategies and Models. Massachusetts : Addison-Wesley Publishing Co., 1969.

2. Bennis, W. G. Organization Development : Its Nature, Origins, and Prospects. Mass, : Addison-Wesley Pub. Co., 1969.

3. Blake, R. and Mouton, J., Building A Dynamic Corporation Through Grid Organization Development. Mass. : Addison-Wesley Pub. Co.

4. Blake, R. and Mouton, J., Corporate Excellence through grid Organization Development. Houston : Gulf Pub. Co., 1968.

5. Blake, R. Shepard, H., and Mouton, J., Managing Intergroups Conflict in Industry. Houston : Gulf Pub. Co., 1965.

6. De Masi, R. J. An Introduction to Business Systems Analysis Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub. Co., 1969.

7. Business Systems. Systems and Procedures Association, Cleveland, 1966.

8. Lazzaro, V., Systems and Procedures: A Hand book for Busines and Industry. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, inc. 1968.

القراءة الخامسة

نحو استراتيجية جديدة لتسويق صادراتنا من المنتجات المصنوعة[1]

« إن السنوات القليلة القادمة ستفرض امتحاناً قاسياً على قدرتنا على الاستمرار فى حركة التصنيع حسب الخطة المرسومة ، وعلى الانطلاق بالمعدل والسرعة المنشودة . ولا ريب أن نجاحنا فى هذا الامتحان سيتوقف إلى درجة كبيرة على النجاح الذى يمكن أن نحققه فى تصريف جزء متزايد من المنتجات التى خلقتها وتخلقها حركة التصنيع عندنا فى الأسواق الخارجية .

ولا يمكننا أن نغفل أنه فى سنة ١٩٦٠ كانت نسبة صادراتنا من القطن الخام ومن مختلف أنواع الحاصلات الزراعية الغير المصنعة تبلغ حوالى ٨٠٪ من إجمالى قيمة صادراتنا فى هذه السنة . وستبرز السنوات القادمة طاقتنا وقدرتنا على إحداث تغيير جوهرى فى الهيكل التقليدى لصادراتنا » .

تحديد مجال الدراسة

يقتصر نطاق هذه الدراسة على المنتجات المصنوعة وهى بالتالى تنقسم إلى المنتجات الاستهلاكية التامة الصنع ، ومستلزمات الإنتاج ، من خامات مصنوعة مثل غزل القطن ، ومنتجات نصف مصنوعة ، وأجزاء صناعية تستخدم فى تجميع المنتجات النهائية . وتكوّن هذه المنتجات جزءاً ضخماً

(١) دكتور عبد العزيز الشربينى — سلسلة دراسات المعهد القومى للإدارة العليا رقم (٣) سنة ١٩٦٥

من منتجات الخطة الخمسية سواء فيما يتعلق بالمشروعات الصناعية الجديدة أو المشروعات القائمة .

ويرجع الاهتمام بالمنتجات المصنوعة إلى الدور الرئيسى الذى ستلعبه هذه المنتجات فى هيكل صادراتنا فى السنوات القادمة ، وإلى ارتباطها ارتباطاً وثيقاً بنجاح حركة التصنيع . وليس المقصود هو التقليل من شأن مشاكل تصدير خاماتنا وحاصلاتنا الزراعية ، فالأخيرة لا ريب جديرة باهتمام المسئولين . ولكن من الممكن أن نورد بعض الأسباب التى من أجلها اقتصرت هذه الدراسة على المنتجات المصنوعة :

١ – إن لنا خبرة طويلة لا بأس بها فى تصريف بعض الخامات الرئيسية مثل القطن ، كما أن لنا أسواقاً تقليدية وأساليب للتصريف تكونت على مرور السنين . كذلك لا يمكن إغفال المزايا النسبية التى هيأتها الطبيعة لإنتاجنا من هذه الخامات والحاصلات والتى تجعلها تفوق إنتاج الكثير من الدول الأخرى . فالخبرة الطويلة ، والأسواق التقليدية ، والمزايا النوعية ، وغيرها أشياء لا تتوافر بنفس الدرجة على الإطلاق بالنسبة لمنتجاتنا المصنوعة .

٢ – أن التشغيل الاقتصادى للكثير من الوحدات الإنتاجية التى تتضمنها خطة التصنيع يتطلب إنتاجاً من حجم يفوق فى الكثير من الحالات الطاقة الاستيعابية للسوق المحلية ، على الأقل فى الوقت الحالى . بل إن عدداً من هذه الوحدات الإنتاجية أنشئ من أول الأمر بقصد التصدير ، مثال ذلك مصانع الغزل الرفيع ، ومصانع تجفيف البصل ، وغيرها . ومن ثم فإن الأسواق الخارجية ستكون عاملا حاسماً فى التشغيل الاقتصادى للكثير من هذه الوحدات .

٣ – إن استمرار وحداتنا الإنتاجية فى العمل على الأقل فى المدة الطويلة ، رهين بقدرتها فى المجموع على التصدير . فلا شك أن نسبة هامة من مستلزمات هذه الوحدات ، سواء فى شكل خامات ، أو قطع غيار ، أو خبرات أجنبية . أو غير ذلك ، تكون فى شكل عملات أجنبية وتتطلب تخصيص جانب هام من حصيلتنا من النقد الأجنبى لهذه المستلزمات . ولا ريب أن تنمية صادراتنا من المنتجات المصنوعة سيصبح فى المدة الطويلة العامل الرئيسى فى قدرتنا على معالجة

حالة انعدام المرونة التى طرأت على هيكل وارداتنا نتيجة للزيادة الكبيرة فى احتياجاتنا المستمرة من مستلزمات الإنتاج .

٤ – إن زيادة اهتمامنا بتصدير منتجاتنا المصنوعة تحكمها إلى حد كبير المشاكل والصعاب التى سنضطر إلى مواجهتها :

(ا) فقد لا تكون خبرتنا التسويقية المستمدة من تصريف منتجاتنا المصنوعة فى السوق المحلية ذات فائدة جوهرية فى تصريف هذه المنتجات فى الخارج . فظروف السوق الخارجية كثيراً ما تختلف اختلافا كبيراً عن ظروف السوق المحلية بالنسبة لأنواع المنتجات المطلوبة ، وخصائص المستهلكين ، ومستويات وطرق التسعير ، وأشكال ودرجات المنافسة وطرق الترويج المستخدمة ، وغير ذلك . فرغبات المستهلك الأجنبى مثلا قد تتطلب مواصفات فى المنتجات المصدرة تختلف عن المواصفات التى تتطلبها رغبات المستهلك المحلى . وبديهى أن هذه المشكلة ليست بنفس الدرجة من الأهمية بالنسبة لصادراتنا الزراعية مثل الأرز أو البصل أو البرتقال ، أو غيرها .

(ب) أن ظهور التكتلات الاقتصادية ، مثل السوق الأوربية المشتركة وغيرها ، جاء مبكراً قبل أن تسنح لمنتجاتنا المصنوعة فرصة بناء رأس جسر أو توطيد مركزها وشهرتها فى البلاد المنتمية إلى هذه الأسواق . وقد تكون وطأة هذه التكتلات الاقتصادية أكثر حدة بالنسبة لمنتجاتنا المصنوعة عنها بالنسبة لصادراتنا من الخامات والحاصلات الزراعية .

(ح) إن مركزنا بالنسبة لأسواق البلاد المستقلة حديثاً ، ومعظمها من البلاد المتخلفة اقتصاديا ، لا يتمتع بنفس القدرة التنافسية التى تملكها البلاد الصناعية الكبرى وبخاصة تلك التى كانت تتحكم فى مقدرات هذه البلاد قبل أن تستقل . فالمشاهد أن حلقات التوزيع الأولى فى هذه البلاد (المستوردون ومن فى حكمهم) تدين بولاء كبير لمنتجات الدول الكبرى . ويحتاج الأمر إلى جهود مضنية لاختراق الستار الحديدى

الذى تقيمه تلك الحلقات أمام كل جديد ، وخاصة إذا لم تكن منتجاته تتمتع بشهرة عالمية ذائعة الصيت مصحوبة باستراتيجية تسويقية من الطراز الأول . كما كان وما يزال الحال بالنسبة للمنتجات الألمانية والإيطالية واليابانية .

السياسة الحالية للتصدير

يمكن التمييز حاليا بين سياستين رئيسيتين تأخذ بهما الشركات المنتجة فى تصدير منتجاتها للأسواق الخارجية :

(ا) **سياسة الصفقات** (Transaction Approach)

(ب) **سياسة الوكلاء** (Agent Approach)

وتعتمد الكثير من الشركات فى تصريف منتجاتها فى الخارج على عقد صفقات من آن لآخر مع الجهات الأجنبية . وعادة يقوم العضو المنتدب أو المدير العام أو أحد المسئولين الرئيسيين فى الشركة بزيارات متقطعة للأسواق المحتملة ، وتتم المقابلات مع كبار المستوردين ورجال الأعمال أو مع أحد كبار رجال الحكومة فى البلد المستوردة . وأحياناً أخرى يقوم بالزيارة وفد يمثل أفراد الحكومة وبعض رجال الأعمال ، ويتم الاتصال فى الزيارات المرسومة بكبار المسئولين فى البلد المستورد وبرجال الأعمال . وكثيراً ما تنطوى الصفقة على معاملات تجارية متبادلة (Reciprocal) بين البلدين تفسر الصفقة بنودها ونطاقها .

ويتميز اتجاه أو سياسة الصفقات بعدة خصائص هامة نذكر منها ما يلى :

١ – عدم تكرار الشراء بمعنى أن المصدر المصرى يركز اهتمامه على الصفقة بذاتها محاولا الحصول على أفضل الشروط الممكنة . ويتضح ذلك جلياً فى تنفيذ الصفقة وكذلك أثناء إبرامها . فالهدف الواضح فى الكثير من الأحيان هو «التخلص» من المنتجات دون أى اعتبارات جدية لاستمرار المعاملات فى المستقبل . ونادراً ما تسبق الصفقة دراسة جدية لاحتياجات العميل الأجنبى ومدى ملاءمة منتجات المصدر لهذه الاحتياجات ، كذلك يندر متابعة الصفقة للحصول على البيانات اللازمة التى تمكن من تكرار الشراء .

٢ـ فقد المنتج المصدر لسيطرته تماما على المنتجات المصدرة بعد إبرام وتنفيذ الصفقة . فبعد شحن هذه المنتجات إلى العميل الأجنبى يفقد المصدر المصرى صلته تماما بهذه المنتجات . فكثيراً ما يكون المستورد حر التصرف تماماً بالنسبة لسياسات الدعاية والترويج ، والأسعار ، ومنافذ التوزيع ، والأسواق الاستهلاكية ، والمناطق الجغرافية التى يمكن تصريف هذه المنتجات فيها .

٣ ـ لاتتوافر عادة للمنتج المصدر أية بيانات عن الاستعمالات النهائية للمنتجات المصدرة ، أو عن رد الفعل الذى أحدثته فى الوحدات الاستهلاكية ، أو فى منافذ التوزيع ، أو عن المنافسة وغير ذلك . ويرجع ذلك بداهة إلى أن التركيز هو على كل صفقة بذاتها .

٤ ـ يعتبر هذا الاتجاه « انتهازى » إلى درجة كبيرة ، ولذلك لا ينتج عنه إرساء قواعد دائمة أو راسخة فى السوق الأجنبية ، بل الصفقة بعد انتهائها واستنفاذها لأغراضها قد لا تترك أثراً يذكر يمكن الاعتماد عليه فى عقد صفقات أخرى فى المستقبل . ولذلك لا تسير الصفقات على وتيرة واحدة : فالصفقة فى هذه السنة مع عميل ، وفى السنة التالية مع عميل آخر أو فى بلد آخر . وقد تمر فترة طويلة قبل تكرار أو إبرام صفقة أخرى مع نفس العميل ، مما يجعل من الصفقة الثانية وحدة بذاتها لا تستمد أية قوة من الصفقة السابقة لها .

٥ ـ كثيراً ما يلجأ المنتج المصدر إلى هذه السياسة فى حالات الضيق وتراكم المخزون ، وفى حالات الإنتاج الفائض نتيجة لنقص فى الطلب المحلى أو تغييرات أساسية فى أسواق خارجية مرسومة نتيجة لتطورات سياسية غير متوقعة . وكثيراً ما تتم الصفقة بشروط ليست تماما فى صالح المنتج المصدر ، ومن ذلك البيع بأسعار تقل عن التكاليف المباشرة بقصد الحصول على العملات الأجنبية بأية طريقة .

٦ ـ تستخدم هذه السياسة عادة الشركات التى ليست لها خبرة كبيرة بالأسواق الخارجية ، أو التى ليست لها منظمات بيع من حجم مناسب ، أو التى ليست لها أسواق تقليدية معروفة . كما يلجأ إلى هذه السياسة الشركات التى تعتمد

على السوق المحلية أساساً ، والتى لديها فائض صغير نسبيا من الإنتاج يتذبذب من سنة لأخرى. والمشاهد أن عددا كبيرا نسبيا من المشروعات الصناعية الجديدة يدخل فى هذه الفئة .

* * *

أما سياسة الوكلاء فتأخذ بها الشركات التى يتصف تصديرها للمنتجات المصنوعة بطابع الاستمرار والاستقرار ، والتى اكتسبت منتجاتها بمرور الزمن شهرة معقولة فى بعض الأسواق الأجنبية . وأحياناً يخصص إنتاج هذه الشركات بالكامل للتصريف فى الأسواق الأجنبية مثال ذلك الجنبرى المجمد ، أو البصل المجفف ، وغير ذلك . وأحياناً يزيد إنتاج الشركة عن احتياجات السوق المحلية زيادة معلومة ومرسومة تخصص للتصريف فى الأسواق الأجنبية كما هو الحال بالنسبة لمنتجات شركة البيضا وشركة المحلة وغيرها .

وتعتمد هذه الشركات على اختيار وكلاء مستوردين يقومون بتصريف منتجاتها فى هذه الأسواق . وقد يتخصص الوكيل فى تصريف منتجات الشركة ، أو قد يصرف منتجات أخرى غير منافسة بجانب هذه المنتجات ، وأحياناً يقوم بتصريف منتجات منافسة . وعادة يكون الوكيل من البيوت التى لها خبرة ودراية كافية بالسوق الأجنبية . وتتخذ العلاقة بين الوكيل والمصدر المصرى شكل أوامر أو طلبيات ، بحيث يصبح المصدر المصرى مجرد مستلم لطلبيات (Order-Taker) من وكيله فى البلد الأجنبى .

ويتميز اتجاه الوكلاء بعدة خصائص هامة نذكر منها ما يلى :

١ — وجود درجة معقولة من الاستمرار والتكرار فى أوامر الشراء بغرض بقاء العوامل الأخرى على ما هى عليه ومنها المنافسة السعرية ، والجودة النوعية ، والتسهيلات الائتمانية ، ومنافسة منافذ التوزيع الأخرى ، وأذواق المستهلكين ، وغير ذلك .

٢ — يسيطر الوكيل على جميع سياسات التسويق سيطرة تكاد تكون كاملة ، مثال ذلك سياسة التسعير ، والترويج ، ومنافذ التوزيع ، وغيرها . ويرجع ذلك إلى عدم وجود رقابة فعالة من جانب الشركات المصدرة على وكلائها فى الخارج ،

وإلى رغبتها فى إلقاء عبء التصريف بالكامل على عاتق الوكيل الأجنبى . ونتيجة لذلك كثيراً ما تصبح سلعة المصدر المصرى «كرة» يتبادلها الوكلاء والحلقات المختلفة فى سلسلة التوزيع بالطريقة التى تخدم أغراضهم الخاصة .

٣ – يفقد المصدر المصرى صلته تماما بمنتجاتنا بعد شحنها إلى الوكيل ، أو إلى المستورد الصناعى ، وينتج عن ذلك عدم دراية تامة بالاستعمالات النهائية لهذه المنتجات ، وهذا صحيح على الأخص بالنسبة للسلع الصناعية مثل خيوط الغزل والمنسوجات القطنية . ويصبح نتيجة لذلك من الصعب على المصدر المصرى رسم طرق الدعاية والترويج اللازمة لتصريف هذه المنتجات بين المستعمل النهائى لمنتجاته .

٤ – تتعدد حلقات التوزيع التى تتناول منتجات المصدر فى السوق الأجنبية مما يجعل من العسير إمكان الحصول على تيار عكسى من البيانات عن كل ما يتعلق برغبات العملاء ومشاكل التسويق . ويضاف إلى ذلك إحجام الوكيل فى كثير من الأحيان عن مد المصدر بالبيانات اللازمة ، وخاصة إذا لم يتوافر لدى الوكيل الولاء الكافى أو إذا جدت ظروف تجعله يحجم عن المنتجات المصرية .

الخطوط العريضة للسياسة المقترحة

لا شك أن نقاط الضعف الرئيسية التى أبرزناها بالنسبة للسياسات المستخدمة حالياً فى تصريف منتجاتنا المصنوعة فى الأسواق الخارجية ، تجعل من الضرورى دراسة الموقف والبحث عن سياسات موضوعية وعملية بديلة .

وتقوم السياسات المقترحة على افتراضين رئيسيين :

(أ) ضرورة التمييز والتفرقة بين الإنتاج الفائض
والإنتاج المهيأ أساسا للتصدير (Export Production)

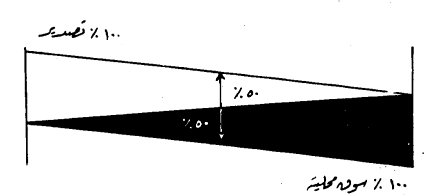
(ب) ضرورة التمييز والتفرقة بين الوظائف المختلفة المرتبطة بعملية التصدير والأجهزة المختلفة التى يمكن أن تسند إليها هذه الوظائف .

وبالنسبة للفرض الأول فمن الممكن التمييز بين نوعين من شركات القطاع العام :

١ – تلك التى تخصص إنتاجها بالكامل أو جزءاً من إنتاجها للتصريف فى الأسواق الأجنبية .

٢ – تلك التى تهدف أساسا إلى خدمة السوق المحلية والتى قد ينشأ لديها فائض غير مستقر من آن لآخر يمكن تخزينه لفترة زمنية مقبلة أو تصريفه فى السوق الخارجية .

ويصور الشكل التالى طريقة هذا التمييز بين شركات القطاع العام :



فعلى المحور الرأسى الأيسر نجد تلك الشركات التى تخصص ١٠٠٪ من إنتاجها للتصدير مثال ذلك تجميد الجمبرى وتجفيف البصل ، وغيرها .

وعلى المحور الرأسى الأيمن نجد تلك الشركات التى تخصص إنتاجها بالكامل للسوق المحلية .

وتتدرج نسبة التخصيص بين المحورين حتى نصل إلى الشركات التى تخصص نصف إنتاجها للسوق الخارجية والنصف الآخر للسوق المحلية .

وليس من الضرورى أن تكون نسبة الإنتاج المخصص للسوق الخارجية معياراً لدرجة اهتمام المنشأة بهذه السوق واعتمادها عليها . فقد تصرف المنشأة ٢٠٪ من إنتاجها فى الخارج ولكن بصفة مستقرة وبمعدل نمو ثابت ، بحيث تصبح السوق الأجنبية جزءاً من سياستها التسويقية العامة . وبالعكس فقد تصرف منشأة أخرى هذه النسبة أو نسبة أكبر من منتجاتها فى سنة معينة فى السوق الخارجية ، ولكن دون دلالة لهذه النسبة لعدم استقرارها أو نموها بطريقة محسوسة .

فالعبرة هنا هى بفصل « الإنتاج الفائض » عن الإنتاج المخصص أساساً للتصدير . ومن الممكن الاعتماد على عدد من المعايير فى هذا الشأن ، كما يلاحظ أن « الإنتاج الفائض » قد يصبح بمرور الزمن وبعد توافر ظروف معينة من النوع المخصص أساساً للتصدير ، ولذلك فإنه من الضرورى متابعة عملية التقييم والفصل هذه من سنة لأخرى .

ويتميز « الإنتاج الفائض » بعدة خصائص هامة من وجهة نظر تصريفه فى الأسواق الأجنبية نذكر منها ما يلى :

١ ــ تذبذب هذا الإنتاج من سنة لأخرى سواء من ناحية الحجم أو الجودة أو الأسعار أو غير ذلك ، وعدم تهيئته أساساً لاحتياجات العملاء فى سوق أجنبية معينة .

٢ ــ ليس من الضرورى أو من المحتم التمسك بمبدأ التكلفة الكاملة (Full Costing) بالنسبة لتسعير هذا الإنتاج إذ أن التكاليف الثابتة تكون قد أمكن تغطيتها بالكامل عند نقطة التعادل . وبذلك يكون فى الإمكان استخدام سياسات الإغراق بالنسبة لهذا النوع من الإنتاج .

٣ ــ يتطلب تصريف هذا الإنتاج فى الخارج درجة كبيرة من السرعة والانتهازية ، فكثيراً ما ينشأ الطلب على هذا الإنتاج بدون تحذير سابق أو بدون تمهيدات . ولذلك يجب أن يصحب تصريف هذا الإنتاج قسط كبير من المرونة ومن التجرد من قيود التصدير والنقد حتى يمكن انتهاز الفرص وتلافى ضياعها .

٤ ــ يمكن تصريف هذا الإنتاج دون اهتمام كبير بتمييز المنتجات (Branding) أو متابعتها ودون رسم سياسة خاصة لترويجها . بل قد يكون من الممكن تصريف المنتجات فى شكل « لوتات » (In Bulk) على أن يترك للعميل تمييزها واختيار السياسة التسويقية المناسبة لتصريفها .

ولا ريب أن الهدف من فصل « الإنتاج الفائض » عن الإنتاج المخصص أساسا للتصدير إنما ينصب أساساً على وجود فروق جوهرية فى الأجهزة والوظائف التسويقية الضرورية لتصريف كل منهما .

فالطلب على « الإنتاج الفائض » عادة ينشأ نتيجة عطاءات (Bids) لتوريد كميات معينة من منتجات محددة المواصفات ، أو قد ينشأ نتيجة حاجة مفاجئة أو لسد ثغرة أو فراغ معين . وبالعكس فمن الممكن خلق الطلب على هذا الإنتاج بالإعلان والدعاية عنه فى مناسبات ومواسم معينة باستخدام أفضل الوسائل المتاحة لهذا الغرض .

ولكى يمكن الحصول على أفضل النتائج بالنسبة « للإنتاج الفائض » يقتضى الأمر وجود مراكز حساسة فى المدن الكبرى من الأسواق الخارجية تقوم بتتبع أنباء العطاءات بصفة مستمرة ونقلها مباشرة لجهة مركزية فى البلد المصدر . ومن الممكن أن تقوم السفارات أو الملحقون التجاريون بهذه الوظيفة بعد التدريب والإعداد لها .

ويتبع ذلك اقتراح بإنشاء جهة مركزية مثل هيئة تنمية الصادرات أو غيرها تقوم بالاتصال بالوحدات الإنتاجية التى تنتمى إلى مجموعة « الإنتاج الفائض » وتكون هذه الجهة المركزية بمثابة « غرفة عمليات » تسجل فيها الإمكانيات المتاحة للتصدير ومواصفاتها وكمياتها وأسعارها وشروطها الأخرى ، والتواريخ المناسبة لذلك . كما تسجل من ناحية أخرى الطلبات الواردة من مكاتب الملحقين فى الخارج بحيث يمكن تحقيق المطابقة وعقد الصفقات على جناح السرعة . وقد تتكامل هذه الهيئة المركزية بحيث يكون لها سلطة الإشراف على تنفيذ الصفقات بالشروط والمواصفات والمواعيد المحددة لها .

وتقوم الجهة المركزية من ناحية أخرى بمد مكاتب الملحقين التجاريين فى الخارج مقدما بجميع ما لديها من معلومات مسجلة عن الإمكانيات المتاحة للتصدير وشروطها ومواصفاتها ومواعيدها .

أما الإنتاج المخصص أساساً للتصدير فيتميز بخصائص تختلف اختلافاً جوهرياً عن تلك التى ذكرناها بالنسبة « للإنتاج الفائض » . ونذكر منها ما يلى :

١ ـ انتظام هذا الإنتاج واستقراره سواء من نواحى الحجم أو الجودة أو الأسعار أو الأسواق المخصص لها ، أو من ناحية توقيت شحنه إلى هذه الأسواق وغير ذلك .

٢ — استقرار سياسة التسعير بالنسبة لهذا الإنتاج واعتمادها على عوامل التكاليف والطلب فى نفس الوقت . وتصبح التكلفة الكاملة هى الأساس أو الحد الأدنى الذى يجدر عدم تجاوزه نزوليًّا ، بل إن البيع بأقل من هذا الحد الأدنى دليل على وجود نقاط ضعف رئيسية فى الخطة العامة المرسومة لتصريف هذا الإنتاج .

٣ — تصبح لسياسات المنتجات والتسعير والترويج أهمية خاصة بالنسبة لهذا النوع من الإنتاج ، ومن ذلك ضرورة تمييز المنتجات وبناء شهرة خاصة لها باستخدام مختلف وسائل الدعاية والترويج التى يلعب المنتج المصدر دوراً هاماً فى رسمها والسيطرة عليها .

٤ — يتطلب هذا النوع من الإنتاج رسم سياسة شاملة قصيرة الأجل وأخرى طويلة الأجل لغزو السوق أو الأسواق الخارجية . ويتطلب ذلك تحديد الأهداف التسويقية (Market Objectives) تحديداً دقيقاً من الناحية الكمية والنوعية ، ثم رسم الخطط اللازمة للوصول إلى هذه الأهداف ، ووضع التنظيم الضرورى لتنفيذ هذه الخطط ، وأخيراً تحقيق قسط كاف من الرقابة يضمن مسايرة النتائج الفعلية للأهداف المرسومة .

والمشكلة بالنسبة للإنتاج المخصص للتصدير ذات وجهين : الأول يتعلق بالشركات الجديدة التى لم تطرق بعد باب الأسواق الخارجية ، وبالتالى ليست لها خبرة كافية فى هذا المجال . والثانى يرتبط بالشركات التى لها شىء من الخبرة بالنسبة لهذه الأسواق . فالمشكلة بالنسبة للنوع الأول من الشركات هى مشكلة بناء رأس جسر أو نقطة ارتكاز يمكن منها الزحف تدريجياً إلى المناطق الداخلية فى هذه الأسواق . أما المشكلة بالنسبة للنوع الثانى من الشركات فهى مشكلة « إعادة تقييم » لموقفها التنافسى فى الأسواق الأجنبية وللسياسات المعمول بها توطئة لإجراء أية تعديلات قد تكون ضرورية .

وقد يكون من المناسب فصل المشكلتين عن بعضهما البعض ، بمعنى أن تتخصص هيئة أو جهة مركزية تضطلع بعبء تقديم منتجات صناعاتنا الجديدة للأسواق الخارجية . وتكون مهمة هذه الهيئة هى دراسة الأسواق الأجنبية وتحديد

الأهداف الكمية والنوعية لمنتجاتنا ، والدعاية والترويج لها ، وإرساء الحجر الأساسى فى شبكة التوزيع التى ستقوم بتصريف هذه المنتجات ، ويستمر تعهد هذه الهيئة ورعايتها للمنتجات الجديدة حتى تصل إلى الحد الذى يمكن أن تقف فيه على قدميها فى هذه السوق أو الأسواق . وهنا تنتقل مهمة الإشراف والمتابعة إلى جهة أخرى قد تكون الشركة نفسها أو المؤسسة العامة النوعية ، أو جهة مركزية مشرفة كلية على صادراتنا إلى الخارج .

وهذا النظام معمول به فى بعض الشركات المحلية ، ففى شركة الحرير الصناعى التى تتعدد منتجاتها بشكل ملحوظ يخصص جهاز متكامل وظيفته الرئيسية تقديم المنتجات الجديدة للسوق ، ويستمر فى رعايتها والإشراف عليها حتى تثبت أقدامها ثم تنتقل مهمة الإشراف عليها ومتابعتها إلى جهاز آخر . ويوجد شبيه لهذا النظام فى إنجلترا حيث أنشئت عقب الحرب العالمية الثانية هيئة بحوث الصادرات البريطانية . (British Export Trade Research Organization)

واضطلعت أساساً بعبء دراسة الأسواق الخارجية وتقديم المنتجات البريطانية الجديدة لهذه الأسواق .

* * *

ويتركز عمل « هيئة ترويج المنتجات الجديدة » على ثلاثة خطوط رئيسية :

١ — دراسة الأسواق الخارجية .

٢ — رسم سياسات الدعاية والترويج .

٣ — رسم خطة التوزيع وشبكته فى المراحل المختلفة من التغلغل فى السوق أو الأسواق الأجنبية . ولا شك أن حجم الجهاز المطلوب للقيام بهذه المهام قد يكون كبيراً نسبياً ، ولكن الفائدة التى ستعود على عدد كبير من شركات القطاع العام من وجود هذا الجهاز قد تبرر تكلفته .

وليس التخصص النوعى كبير الأهمية بالنسبة لهذا الجهاز ، بل إن التخصص الوظيفى هو الأكثر أهمية . فالقول بأن تقديم منتجات جديدة غير متجانسة أو متشابهة مثل السيارات ، والثلاجات والمأكولات المحفوظة ، والدراجات وغير

ذلك ، إلى الأسواق الخارجية يتطلب خبرات نوعية مختلفة .. هذا القول مردود لأن المطلوب هو خبرات فى دراسة الأسواق ، وفى الدعاية والترويج ، وفى خلق وإنشاء شبكات التوزيع . وليس أدل على ذلك من أن مكاتب دراسة وبحوث السوق فى أمريكا مثلا ، وكذلك وكالات الإعلان ، يندر تخصصها فى صناعات أو سلع معينة .

أما بالنسبة للشركات القائمة والتى تخصص جزءاً من إنتاجها للتصدير ، فالمطلوب هو كما ذكرنا إعادة تقييم للمركز التنافسى لهذه الشركات (Reappraisal) بقصد تعديل أهدافها إذا اقتضى الأمر ذلك ، وبالتالى رسم خطط جديدة تستهدف تحقيق هذه الأهداف ، وتحقيق قسط من الرقابة يضمن تطابق النتائج الفعلية مع الأهداف المرسومة . وفى جميع الحالات يجب أن يحقق التخطيط الجديد استحداث تغييرات جوهرية يمكن إجمالها فيما يلى :

١ ــ ضرورة تحقيق قسط أكبر من السيطرة من جانب المصدر المصرى على منتجاته فى الأسواق الخارجية . ومن الممكن أن يتم ذلك تدريجياً بتعديل نظام التوزيع ، والبدء فى خلق شبكة توزيع متكاملة .

٢ ــ ضرورة وجود نظام اتصال يسمح بتيار مستمر من البيانات من المستهلك الأخير ، ومن الحلقات المختلفة فى سلسلة التوزيع ، وذلك بطريقة منظمة يمكن على ضوئها استنباط بعض الاتجاهات الجوهرية فى هذه الأسواق .

٣ ــ ضرورة التحول سريعا من نظام الطلبيات أو استلام أوامر الشراء (Order-taking) ، إلى نظام إيجابى فى البيع والترويج . ولا ريب أن اتباع هذه السياسة يرتبط إلى درجة كبيرة بالنقطتين السابقتين . وإنما المقصود هنا هو تغيير جذرى فى فلسفتنا التصديرية ، وفى وجهة نظرنا بالنسبة للأسواق الخارجية .

وليس التحول فى وجهة نظرنا وفلسفتنا التصديرية بالأمر اليسير إذ توجد بعض العقبات التى تعترض الطريق فى هذا الصدد . وأولى هذه العقبات هو « اعتياد » رجال الإدارة العليا فى شركاتنا على ظروف السوق المحلية التى كثيراً ما تهيئ لهم فرصاً احتكارية أو ملائمة قد لاتتوافر إطلاقاً فى الأسواق الخارجية . ومن الصعب تصور مجال تعمل فيه الإدارة تحت سياسات تسويقية معينة تحكمها

ظروف السوق المحلية ، وفى نفس الوقت تعمل فيه نفس الإدارة بسياسات أخرى تناسب السوق الأجنبية . فكيف نتصور مثلا إدارة لم تقم بدراسة للسوق المحلية أو برسم خطة شاملة للدعاية والترويج فى السوق المحلية ، وبالتالى لم يتوافر لها المران أو الخبرة الكافية فى هذه المجالات ، كيف نتصور إمكان أخذها بهذه السياسات والاستراتيجيات فى الأسواق الخارجية ؟

وقد يوحى إلينا هذا السؤال باقتراح يقضى بتخصيص الإنتاج الكامل لشركات بذاتها للتصدير دون الاعتماد على السوق المحلية ، وبذلك لاتتضارب فلسفة الإدارة وتتقلب بين السوق المحلية والسوق الخارجية .

القراءة السادسة

دليل السلوك للمديرين [1]

Code of Conduct for Executives

لقد سمعنا فى السنوات الأخيرة مناقشات عديدة حول فكرة تحديد الأسعار . والتعارض بين مصلحة كل من الحكومة والمشروع . وكان من نتيجة ذلك أن حدث شك وريبة فى أخلاقيات العديد من رجال الإدارة العليا top-level executives كما تأثرت بذلك السمعة الحميدة للعديد من التنظيمات المختلفة. وفى رأيى أن كثيراً من تلك الانتقادات غامضة ومبهمة . وتبعاً لذلك فإننى سوف أقترح فى هذه المقالة طريقة وأسلوباً مختلفاً للتفكير فى تلك المشكلة ككل . إننى أعتقد عن يقين أن : —

١ — « أخلاقيات المنشأة Business ethics ، أوآداب المشروع Corporate morality ، أوأخلاقيات المشروع Corporate ethics »، ومايشابهها من اصطلاحات لاتعنى أى شيء . إن رأى الجمهورعن أخلاقيات الشركة والمنشأة يعتمد تماماً على الأعمال التى يقوم بها أعضاء الهيئة الإدارية فى المشروع .

٢ — إن قوانين التعامل التى فرضتها الولايات أوتقارير المنشأة الخاصة بالسياسة تعتبر من حيث خصائصها خارجية external ، ومن حيث نوعها مجموعة من القواعد المانعة Prohibitive وهى فى غالبيتها مجموعة من المحظورات — وهذه تعتبر غير صحيحة من الناحية السيكلوجية ، وبهذا الأسلوب فى التعبير فهى تخلق نوعاً من الريبة لدى الجمهور عن الشركات .

٣ — إذا كانت إدارة المنشأة تريد أن تصبح محترفة ، فإنها يجب أن تواجه المتطلبات الأساسية لتلك الحرفة . وواحد من تلك المتطلبات هى وضع دليل داخلى للتعامل الذى يعترف به ويتخذ أساساً لتصرف أعضاء تلك الجماعة الحرفية .

---

(١) Robert W. Austin, Code of Conduct or Executives, Harvard Business Review Sept-Oct. 1961, pp. 19 - 27.

٤ — إن هذا الدليل يجب أن يدعو الإداريين التنفيذيين إلى أن يحملوا على عاتقهم الآتى : —

(ا) أن يضعوا مصلحة شركتهم قبل مصلحتهم الشخصية

(ب) أن يضعوا مصلحة المجتمع قبل مصلحة شركتهم وقبل مصالحهم الشخصية .

(حـ) ألا يفشوا سوى الحقيقة فى كل المواقف التى يواجهونها .

(ومن الممكن أن يطبق نفس الدليل بالنسبة للإداريين فى القطاع الحكومى مع استبدال كلمة شركة بكلمة ولاية أو تنظيم فيدرالى)

وبعد أن وصفنا الدليل المقترح فإننى سوف أعرض كيف تصبح نصوصه مطبقة بالنسبة للإداريين فى مجالات تحديد الأسعار — وحالات أخرى ، وسوف أحاول المساعدة فى تلاشى المشاكل والارتباطات الضرورية العديدة . وعلى كل لكى أبدأ ، فإننى سوف أتتبع المشكلة من أول النقاش الرئيسى حول فحص بعض الحوافز والأفكار حول الأخلاقيات والآداب التى غالباً ماتكون محلا للنقاش فى تلك القضية .

نقط البداية Starting Points

يقصد بالحافز ، تبعاً للتعريف الوارد بالقاموس أنه « كل ما يحث أو يحتمل أن يحث على اتخاذ قرار معين أو القيام بعمل ما » وهناك نوعين من الحوافز — الحوافز الداخلية internal incentives والحوافز الخارجية external incentives وكذلك هناك موانع disincentives خارجية وأخرى داخلية . وأقصد بالمانع « كل شىء يمنع أو يميل إلى أن يمنع من اتخـــاذ قرار معين أو القيام بعمل ما » .

أنواع الحوافز Types of incenitves

الحافز الخارجى ، هو شىء محايد وأخلاقى . وعلى الرغم من أن الحافز — أيًّا كان — من الممكن أن يحث نحو القيام بعمل معين أو اتخاذ قررات من الممكن أن تعتبر سليمة أو خاطئة ، فإنه فى حد ذاته يعتبر شيئاً محايداً

وتسمى الحوافز التى تصمم لتدفع الإداريين إلى القيام بعمل أكثر إيجابية ، أو اتخاذ قرارات أفضل لتحقيق بعض الأغراض ، حوافزاً خارجية . ومثال ذلك منح الإداريين مكافآت مالية ، أو المشاركة فى الأرباح ، أو الإقالة المبكرة ، أو التهديد بالعقاب . والهدف من استخدام مثل هذه الوسائل هو تحقيق ربحية أكثر بالنسبة للمشروع الذى يديره الأفراد الذين تم وضع برامج الحوافز لهم .

ولكن مفهوم الربح يعتبر أيضاً مفهوم محايد وأخلاقى . فقد يكون أو لا يكون هناك أى فارق بين الدخل والإنفاق . فإذا كان الدخل يزيد على الإنفاق فإن الصفقة تكون مربحة ، أما إذا كان الإنفاق أعلى من الدخل فإن الصفقة تكون خاسرة . ولكن النظر إلى هذه الأرباح أو الخسائر على أنها غير سليمة أو سيئة يجعل استخدام تلك العبارة فى حد ذاته أمراً أخلاقى وحيادى . فالمشكلة الآن هى إلى أى مدى يعتبر هذا الفرق بين الدخل والإنفاق (الربح) أخلاقى أولا أخلاقى . وذلك يبين أنه لابد من استخدام معايير أخلاقية للحكم على نتيجة تأثير الحوافز الخارجية ، وليس بالحوافز الخارجية نفسها ولا بنتيجة الربح أو الخسارة التى يحققها المشروع .

أما النوع الآخر والأكثر اختلافاً فهو الحوافز الداخلية ، وهو ذلك النوع من الحوافز الذى يوجد عن طريق الإداريون أنفسهم ، وينمو من داخلهم ومن ذاتهم . إنه لا يقوم بدور الحافز الخارجى الإيجابى أو السلبى ، ولكنه شىء آخر مختلف تماماً . إن الحوافز الداخلية تتكون من مجموعة من العوامل مثل أخلاقيات الشخص وفلسفته ، طموحه الشديد إلى المزيد من الدخل ، الجشع ، الخوف . . . إلخ . إن الأفراد القائمون بالعمل من الممكن أن يكونوا ملائكة أو شياطين ، أخلاقيين أولا أخلاقيين ، وذلك بناء على المعايير التى يحكم بها عليهم . فهم قد يكونوا ملائكة أو شياطين بناء على النتائج التى يحققها عملهم الذى كان مصدره الحوافز الداخلية .

ومن الممكن أن يوجد أيضاً موانع disincentives داخلية أو خارجية . فالموانع الخارجية مثل الأجر المنخفض ، الرئيس السيئ ، التعاسة فى المنزل ، أخلاقيات وقيم المجتمع الذى يعيش فيه الفرد ، القوانين والتهديد بالعقاب . . . إلخ .

كذلك فإن الموانع الداخلية من الممكن أن تكون بسبب النقص فى التعليم ، الكسل ، أن يكون الفرد انطوائى بطبعه أو يعانى من الاختلال العصبى لأى سبب . . . إلخ .

وبالطبع ، من الواضح تماماً أن الحافز سواء كان داخلى أو خارجى بالنسبة لأحد الأفراد من الممكن أن يعتبر مانعـًا بالنسبة لشخص آخر . مثال ذلك ، أن محنة غير مرغوب فيها قد تجعل نوعـًا معينـًا من الرجال يعمل تماماً حتى يجتاز تلك المحنة أو تزول من أمامه تماماً ، وبذلك فإن هذه المحنة تعتبر حافز خارجى . ولكن نفس تلك المحنة الغير مرغوب فيها قد تجعل شخصـًا آخر يبذل مجهوداً أقل ، ويفشل فى إنتاج ما هو متوقع منه ، وبذلك تعتبر هذه المحنة عائق خارجى . وبنفس الطريقة ، من الممكن أن يجعلنى طموحى الشخص أعمل ليل نهار لتحسين مستواى ، وذلك يكون حافزاً داخلياً ، ولكن مثل هذا الطموح قد يجعلنى أفشل فى الطريقة التى يجب أن أؤدى بها عملى وواجباتى ، لأننى خائف من أن عملى سوف لا يرضى عنه الرؤساء الذين يتحكمون فى تقدمى ، وبذلك فإن الطموح يعد عائقـًا داخلياً . وباختصار شديد فإن كل ذلك يعتمد على الظروف المحيطة ونوع الأشخاص أنفسهم .

سراب الأخلاقيات Mirage of Ethics

ثم ماذا بعد ذلك عن تعبير أخلاقيات الأعمال ؟ . لقد قمنا حتى الآن بتقسيم الحوافز والموانع ، وعلينا الآن أن نعرف ما الذى نعنيه بأخلاق المشروع ، لنرى ما إذا كان هذا المفهوم من الممكن أن يعتبر حافز أم مانع ، داخلى أو خارجى .

لسوء الحظ ، فإن أخلاقيات الأعمال واحد من الاصطلاحات التى تستخدم بمفاهيم ومعانى مختلفة من شخص لآخر ، بل وفى الحقيقة تختلف بالنسبة لنفس الشخص من فترة لأخرى . وهذه حقيقة تواجه الاصطلاحات المشابهة مثل أخلاقيات المنشأة ، آداب المشروعات . . . إلخ . وهذا النقص الشديد فى التعريف يسبب مشاكل بالنسبة لمديرى المشروعات وارتباك أكثر بالنسبة للأشخاص الذين يلاحظون ويتابعون أعمال هؤلاء المديرين . « إن المشروعات » فى حد ذاتها تعنى أشياء

مختلفة أيضاً من شخص لآخر حتى أنها عندما تستخدم كصفة لتمييز كلمة الأخلاقيات ethics ، التي هي بدورها تعني معان مختلفة من شخص لآخر ، فإن التعبير الناتج عن هذا التركيب يكون بلا معنى على الإطلاق .

وكذلك فإن المنشأة لا يكون لها أى دلالة حينما تستخدم تعبير مثل الآداب أو الأخلاق ، لأن المنشأة ليست شخصاً أو فرداً ، ومفهوم الآداب أو الأخلاق شيء يرتبط بالأعمال الصحيحة والخاطئة التي يقوم بها الأفراد ، وليست الشخصيات الاعتبارية التي يخلقها القانون .

وقد امتد هذا الاختلاف والنقاش إلى المناقشات العامة فالمتحدثون فى كل القطاعات والأجزاء فى مجتمعنا حول مشكلة الصحة والخطأ فى عالم الأعمال استخدموا هذا الاصطلاح وكأن له معنى واضحاً محدداً . ولإيضاح ذلك نورد بعض الأمثلة : —

● تحدث أحد رواد عالم الصناعة فى اجتماع الغرفة التجارية فقال « إذا كانت المنشأة فاسدة ، فإننا حينئذ نفترض أن المجتمع نفسه فاسد » . ولكن المنشأة لا يمكن أن تكون فاسدة ، إنها قد تكون وظفت أفراد فاسدين ، وهم الذين يقومون بإدارة المنشأة ضد قواعد المجتمع . ولكن المنشأة ذاتها لا يمكن أن تكون فاسدة أو فاضلة ، لأن ذلك ليس النوع أو الشيء الذى يمكن أن يحكم عليه بهذه المقاييس .

● صرح رئيس إحدى الشركات الكبيرة للبترول فى أمريكا ، فى خطاب مرسل إلى المشرفين بالشركة فى شهر مارس بأنه إذا كان لخطابه عنوان فيجب أن يسمى آداب الأعمال أو أخلاق المنشأة . ثم استطرد فى حديثه عن سياسة المنشأة مع الإشارة إلى معايير التعامل بالنسبة للإداريين التنفيذيين فى الشركة . ولقد أوضح هذا الخطاب أنه على الرغم من أن المشروع لا يمكن أن يكون فى حد ذاته أخلاق أو لا ، فإن مجلس إدارته يجب أن يختار سياسة تضع معايير قياسية لكيفية تعامل الإداريين التنفيذيين . وعندما يتم عمل ذلك ، فإن تلك السياسة وما تحمل من معايير للتعامل تكون ذات معنى ، لأنها تمثل معايير للصحة والخطأ بالنسبة لتعامل الأفراد .

● بدأت رسالة Kiplinger Washington فى أبريل ١٩٦١ بقوله « إن آداب

الأعمال على وشك أن يصبح مشكوك فيها بشكل كبير » ، ثم أشار إلى الخداع التام فى العقود الحكومية . ومن الواضح هنا مرة أخرى أنه غير واضح أن نتحدث عن معنى آداب الأعمال . إن الخداع جريمة ترتكب بواسطة الأفراد وليس بواسطة المشروع الذى هو مجرد عبارة غامضة وغير محددة الشكل .

* فى رسالة خاصة للرئيس الراحل جون كيندى للكونجرس فى شأن تعارض مصالح الولايات ، كان أكثر تحديداً لهذا المفهوم . إنه لم يستخدم تعبير أخلاقيات الحكومة ، التى قد يرد عليها بأن الحكومة ليس لها أخلاق ، ولكنه أوضح بأن الذى يقصده هو أن يخلق أنماط ومستويات للتعامل بالنسبة للأفراد العاملين فى الحكومة .

ن هذا العرض يتضح أن « آداب الأعمال » عبارة غامضة فى الاستعمال ، ولكن بشىء من التفسير والإيضاح من الممكن فقط أن تعنى مقاييس موضوعة لتصرف وتعامل رجال الأعمال ، فهى ليست مقاييس للمشروع ككل ، وذلك هو المعنى الذى أقصده فى تلك المقالة . والسؤال الآن الموجه هو « هل هذه القواعد للتعامل بالنسبة للأفراد تعتبر حوافز أم موانع ؟ وهل من الممكن أن يكون هناك دليل عام للتعامل لكل مديرى الأعمال بوصفه حافزاً نحو تحقيق نتائج أفضل » .

حالات تحديد الأسعار Price - Fixing Cases

يمكن من تحليل الأسلوب الذى اتبعته شركات الصناعات الكهربية أن نبين هل دليل التعامل يعتبر حافز أو مانع . ونتعرف على ما إذا كانت تشمل تلك الأدلة سواء من الحوافز أو الموانع ، الداخلية منها أو الخارجية .

قوانين منع الاتحادات الاحتكارية Antitrust Laws

إن قوانين منع الاتحادات الاحتكارية التى وضعت كدليل للتعامل بشكل صارم تنص على : —

(ا) يجب ألا يتفق رجال الأعمال المتنافسون على الأسعار الذى تباع بها منتجاتهم .

(ب) يجب ألا يتفق رجال الأعمال المتنافسون على توزيع حصص السوق فيما بينهم .

(حـ) يجب ألا يحتكر رجال الأعمال المتنافسون السوق .

ويطلق على مثل هذه النصوص تعبير المحظورات thou shaltnot's وتنطوى على جزاءات بالنسبة لكل من يخرج عنها مثل الغرامة أو السجن .

ولقد كان من هذا النص – الدليل – بالنسبة للإداريين فى الشركات الكهربية حافزاً خارجياً للتنافس بعنف ، وأيضاً مانعاً خارجياً للتآمر والتواطؤ كوسيلة لتقييد التجارة . وعلى كل ففى الحالة التى كان يوجد فيها احتكار – فى حالة الشركات الكبيرة – فإنها كانت إما حوافز خارجية نحو أن تشمل هذه المظلة الشركات الصغيرة فى الصناعة أو بمثابة مانع خارجى للمنافسة .

كما تبين الخبرة الواسعة بالنسبة للسوق ، أنه إذا قامت شركة جنرال اليكتريك وشركة وستنجهاوس بوضع أسعارهما عند مستويات تنافسية ، فإنهما يتقاسمان نسبهم المئوية فى السوق ، وبذلك فإنهما يزيلان أى خطر من شأنه أن يقحمهما فى الاحتكارات . وقد كان الوضع فى هذا الموقف أن هناك تعارض بين القواعد الخارجية الموضوعة . سواء كانت تلك القواعد تمثل حوافز أو موانع فإنها تخلق تعارضات ومشاكل للحكم فى ذهن الأفراد القائمين .

مرشد الشركة Company Directive

هناك مرشد لشركة جنرال اليكتريك ينطوى على مقاييس وقواعد للتصرف بالنسبة للموظفين بشكل يتمشى مع قانون منع الاحتكارات المتفق عليه بين الشركات . وقد وزع هذا المرشد على كل الإداريين الذين يقومون باتخاذ القرارات ، وطلب من كل منهم أن يوقع عليه بما يوضح تفهمه له وموافقته على الامتثال له . وبعيداً عن الشروط العامة التى تدعوا التنفيذيين إلى الامتثال لقانون منع الاتحادات الاحتكارية والاقتراح بأن يلجأ إلى الاستشارة فى حالة حدوث شك ، فإن تلك الشروط الخاصة تنص على منع المناقشات حول الأسعار أو الاتفاقيات مثل توزيع نصيب السوق مع المنافسين ، وقد وضعت جزاءات إذا خرقت تلك القواعد الخاصة عند التعامل .

ولقد كان هذا المرشد حافزاً خارجياً على التنافس ، إذا كان يعنى ما نص عليه ، وكذلك فإنه يعتبر مانع خارجي بالنسبة للتواطؤ أو التآمر . وهو لم ينص بشكل قاطع على كيفية التصرف فيما يتعلق بحالة الاحتكار ، وعلى كل فإنه قد ترك هذا الأمر لتصرف الأفراد التنفيذيين ليقرروا متى تنتهى المنافسة الشديدة وتبدأ مرحلة الاحتكار . وذلك أمر يتوقف على مدى التحايل الذى يقوم به الأفراد على قانون منع الاتحادات الاحتكارية . إن المرشد بذلك قد يأخذ شكل حافز خارجي على القيام بالمنافسة الشديدة ، أو مانع خارجي للتنافس بشكل معتدل ، أو ربما حافز خارجي على تثبيت الأسعار عند أعلى درجة ممكنة دون الإمساك بها وسياسة الشركة هذه بالنسبة للتعامل كانت تسمى سياسة الخطر .

سياسة اللامركزية Decentralization Policy

لم ينص على سياسة اللامركزية التى اتبعتها شركة جنرال اليكتريك كأحد قواعد التصرف ، ولكنها كانت تعبر عن فلسفة تتبعها الإدارة. وتقوم هذه الفلسفة على إقامة مراكز مستقلة لتحقيق الأرباح فى التنظيم . ، ثم يمنح كبار الإداريون فى تلك المراكز كلا من المسئولية والسلطة فى أن يديروا هذا الجزء من المنشأة كأنه منشأة مستقلة . وقد كان واحد من المسئوليات الملقاة على عاتق تلك الإدارة ، تحقيق نسبة مئوية محددة كعائد على الاستثمار للأموال المستخدمة .

وقد كانت هذه السياسة تعتبر حافزاً خارجياً مفروضاً ذو هدف مزدوج فقد كانت أولا حافزاً على الوصول بالمشروع إلى المستوى الذى يمكن عنده للفرد أن يحقق مكانة عالية ، ونفوذ قوى ، وحوافز مادية تتناسب مع المركز القوى الذى حققه ، وثانياً فقد كانت هذه السياسة حافزاً لتحقيق الأرباح المطلوبة . كذلك فقد كانت تلك السياسة مانعاً خارجياً من العمل بأية طريقة من شأنها أن تخفض العائد على الاستثمار ، وتقلل بالتالى مكانة الأفراد ، ونفوذهم ، وجوائزهم المادية .

وإذا ما طبقت سياسة منافسة شديدة من قبل الأفراد التنفيذيين طبقاً لما ينص عليه قانون منع الاتحادات الاحتكارية ومرشد الشركات كقواعد للتصرف ، وأدت هذه إلى أرباح أقل ، أو ربما إلى عدم تحقيق أرباح على الإطلاق أو الفشل فى

تحقيق العائد الضرورى على الاستثمار ، حينئذ فإن هذه الحوافز والموانع المفروضة الخارجية تتعارض مع القواعد المفروضة من قبل القانون وبناء على سياسة المنشأة . ويحتاج الأمر إلى حكم وقرار التنفيذيين على أنه عمل شخص من قبلهم .

معتقدات الأفراد الشخصية Personal Beliefs

فى حالة تحديد الأسعار يكون لكل فرد قواعده الخاصة فى التصرف : الأمانة والنزاهة ، التزاماته العائلية ، الطموح إلى المنصب الاجتماعى ؛ والنفوذ ؛ والمكافآت المادية ، الشعور بالالتزام تجاه شركته أو مشرفيه فى الشركة ، الاحترام لكل من البيئة التى يعيش فيها والبيئة التى يعمل بها ، الرغبة الفطرية لكل فرد فى أن يشعر أنه فى نشاطه اليومى العادى يؤدى مساهمة ذات معنى نحو هدف ذو معنى .

إننا بالطبع لا يمكننا أن نفسر كيف تؤثر وتتفاعل كل من تلك الحوافز والموانع فى التأثير على الأفراد . من المؤكد أن أمانة الفرد مثلا سوف تمثل حافزاً داخلياً بالنسبة له للامتثال لمرشد الشركة حتى على الرغم من أنها قد لا تمثل حافزاً داخلياً يجعله يمتثل لقانون منع الاتحادات الاحتكارية . إن الرجل يمكنه أن يقنع نفسه بكل أمانة بأن هذا التصرف كان غير قانونى ، ولكن ليس غير شريف ، حتى لا يتبع ما يعتقد أنه قانون غير سليم ومخالف ، ولكنه يواجه بصعوبة أكبر بكثير فى أن يخالف مرشد الشركة على أنه قواعد سيئة لأن يوقع عليه بالموافقة والطاعة سنوياً .

وهذا الموقف يؤدى إلى ظهور تساؤل لدى التنفيذى عن مدى اعتقاده فى أن تلك القواعد المفروضة للعمـــل تحوز قبول المشرفين الذين يتبعهم. إذا كان يستطيع أن يقنع نفسه بأن هذه القواعد لم تكن مصدقة من قبلهم ، حينئذ فإن كل الضغوط التى تدفعه إلى النجاح – بعضها يأتى من مشرفيه وبعضها يأتى من رغباته أو حوافزه الداخلية – يمكن أن تدفعه إلى إدارة غير سليمة تعتمد على مخالفة كل من القوانين ومرشد الشركة إذا لم يكن لديه بعض القواعد الأساسية للتصرف ، وبشكل خاص داخلية ، والتى يمكن أن تقوده من وسط تلك المتاهات الخاصة بالحوافز والموانع المتعارضة .

الدوافع الحقيقية Actual Motives

إذا كان كل ذلك يبدو نظرياً إلى درجة كبيرة ، دعنا ننظر إلى شهادة اثنين من الإداريين أمام اللجنة الفرعية الخاصة بمنع الاحتكارات فى مجلس الشيوخ ، وهم يبررون دوافعهم إلى المقابلات واللقاءات غير القانونية كوسيلة لتحديد الأسعار . لقد صرح كل منهم : —

١ — الرغبة فى الحفاظ على تشغيل العمال خلال فترة انخفاض الأعمال .

٢ — الرغبة فى توفير أموال كافية لتنفق عليها فى الأبحاث التى سوف تساعد فى كل من المصلحة العامة والخاصة .

٣ — الرغبة فى حماية الشركة من عمليات المنافسة الحادة .

إن هذه فى حد ذاتها مجموعة من الدوافع الحميدة التى تقوم على حوافز داخلية تنطوى على الرغبة فى القيام بالمساهمة الرائعة نحو أهداف رائعة فى العمل اليومى العادى .

إذا كانت الحوافز الداخلية للمدير يمكن أن تقنعه بأنه عن طريق أعماله يمكنه أن يفيد العاملين الذين يعد مسئولا عن توظيفهم ، وأيضاً خدمة المجتمع الذى يعيش فيه ، وحماية شركته من المبادئ الضارة والمنافسة الخادعة ، فإذا تنافست الحوافز الداخلية مع تلك المفروضة من الخارج من حوافز وموانع متعارضة فى شكل قوانين سيئة ، فهل يمكننا أن نلوم المدير على تقريره أن يتبع قاعدته وأسلوبه الخاص فى التصرف الصحيح ؟ إننى أعتقد بعدم صحة هذا اللوم — طالما أنه لم توجد قواعد إيجابية داخلية تأخذ شكل [يجب على المدير أن يقوم بـ . . .] بدلا من [يجب على المدير ألا يقوم بـ . . .] فالأولى من شأنها أن تؤدى به إلى القرار الأفضل .

وفى هذه الحالة التى سوف نعرضها توجد مجموعة من القواعد الداخلية وأخرى الخارجية وتمثل كل منها حوافز وموانع ، والشروط غامضة ومتعارضة ، وهى بصفة رئيسية من شكل (يجب ألا . . .) وليست (يجب أن . . .) فهى سلبية أكثر منها إيجابية ، وذلك يستلزم بالضرورة وجود أحكام شخصية غير معصومة من

تعارض المصالح Conflict of interests

هذا نوع خطير من الحالات العملية والهامة التى تقع فى نطاق المصالح المتعارضة . فقد ظهرت فى السنوات الأخيرة على سبيل المثال حالات من هذا النوع تتعلق بالمساعد الإدارى لرئيس الولايات المتحدة الأمريكية ، وأخرى تتعلق بسكرتير القوات الجوية ، وأخيراً حالة تتعلق برئيس إحدى المنشآت الكبيرة .

القواعد الحاكمة للسلوك Governing Codes

إننى سوف أعود حالا إلى خصائص مثل هذه المواقف والحالات . ولكننى أولا سوف أوضح السؤال الأكثر عمومية وهو : ما هى قواعد التصرف التى تحكم رجال الأعمال الذين يوجدون فى الحالة محل الدراسة ؟ . هناك على الأقل أربعة أنواع من القوانين والقواعد هى : —

١ — مجموعة قواعد مفروضة من الخارج على موظفى الحكومة فى مختلف القوانين الاتحادية أو قوانين الولايات ، والتى تتعلق بالتعارض فى المصالح . وهذه القوانين عادة ما تعبر بعبارة [يجب ألا] على النحو التالى : —

- يجب ألا يقبل الموظف أى هدايا من أى شخص يقوم بأداء عمل حكومى له
- يجب ألا تعمل بوصفك موظف حكومى سابق فى عمل تعمل فيه فى الحكومة .
- يجب ألا تستخدم أى معلومات رسمية فى الحصول على دخل خاص .
- يجب ألا تعمل عمل آخر يتعارض مع عمل الحكومة .
- يجب ألا تحقق مساعدات من هؤلاء الذين يتأثرون بوظيفتك الحكومية .
- يجب ألا تملك أملاكاً قد تغريك بالعمل حسب مصلحتك الخاصة بدلا من مصلحة الحكومة .

٢ — مجموعة قواعد خارجية مفروضة بالنسبة لرجال الأعمال الذين يعملون بقدرة وطاقة موثوق بها ، والتى نشأت عن التطور فى القانون الإنجليزى المتعلق بالأفراد الموثوق بهم : —

● بالنسبة لوكالات الاتحادات Trustee . . يجب ألا تعمل على أن تضع مصلحتك الشخصية قبل مصلحة الشركة أو الاتحاد، ويجب ألا تعمل على أن تحقق أرباحاً على حساب مصاريف الاتحاد أو الشركة .

● بالنسبة للوكلاء agents . . . يجب ألا تعمل كوكيل لمديرين اثنين فى نفس الصفقة إلا إذا كان كلا منهم يعلم بذلك ووافق على قيامك بهذا العمل .

● بالنسبة للعاملين بالمنشأة أو المديرين . . . محظور أن يعملوا فى أعمال تؤدى إلى مصلحتهم الشخصية .

٣ – هناك مجموعة قواعد خارجية مفروضة على التصرف بالنسبة لرجال الأعمال عن طريق القوانين الصادرة مثل قانون الأوراق المالية فى عام ١٩٣٣ ، وقانون تبادل الأوراق المالية فى عام ١٩٣٤ ، وقانون عمولة التجارة الاتحادية ، وقانون الطعام والدواء . وهذه تضع بعض الشروط مثل : –

● يجب عدم تضليل الجمهور عن طريق التقارير التى تصف مركز الشركة المالى عند طرح أوراق مالية للجمهور .

● يجب عدم التقصير فى إيضاح ملكية الأوراق المالية للمديرين ولكبار حملة السندات فى تقرير التوكيل المرسل لحملة السندات .

● يجب عدم التقصير فى إيضاح ما إذا كان المرشحون لمجلس الإدارة يعقدون أعمالاً مع المنشأة التى يرشحون أنفسهم لمجلس إدارتها .

● يجب على المدير ألا يحقق أرباحاً من خلال معلومات داخلية عن طريق شراء وبيع أوراق مالية للشركة التى يعمل مديراً لها .

● يجب عدم التزوير أو التضليل فى الإعلانات .

● يجب عدم غش أو تزييف العلامة التجارية .

وأهم تلك القواعد هى التى ظهرت فى الثلاثين عاماً الأخيرة فى صورة تشريعات مثل قوانين الأوراق المالية، وقانون عمولة التجارة الفيدرالية وتلك الخاصة بإظهار الوضع الحقيقى للمنشأة . ومن أهم أشكال التعارض ذلك الذى يوجد بين المصالح

المرغوبة ليس فقط فيما بين الشخص الذى يعمل والتنظيم الذى يعمل فيه ولكن أيضاً بين الأفراد وبين المجتمع ككل .

٤ ـ هناك أيضاً قواعد خارجية مفروضة على تصرف رجال الأعمال موجودة ضمن قواعد السياسات التى تضعها الشركات فيما يتعلق بتعارض المصالح . ومن الممكن أن تندرج جميعها تقريباً تحت نوع المحظورات . وهنا على سبيل المثال مجموعة من التقارير المأخوذة من سجلات بعض الشركات :

● لا يحصل أى موظف على أى عمل خارجى لدى المنافس أو المورد أو العميل الخاص بالشركة دون الحصول على موافقة مسبقة بذلك من أحد مديرى الشركة الذى يكون عضواً فى لجنة الرؤساء التنفيذيين President's excutive Committee

● لا يقوم أى موظف فى الشركة بشراء أو الاتجار أو التعامل فى السلع التى تتعامل أو تتاجر فيها أو تشتريها المنشأة دون الحصول على موافقة من أحد مديرى الشركة الذى يكون عضواً فى لجنة الرؤساء التنفيذيين .

● لا يجب أن يكون للمدير أو الموظف فى الشركة أى حصة مالية فى شركة أو منشأة منافسة ، أو لدى الشركات التى تتعامل معها بما يزيد على ٥٠٠ دولار فى السنة إذا لم تكن هذه الملكية تقل عن ١٠٪ من صافى الملكية فى هذه الشركة أو المشروع . وعند حساب نسبة الملكية هذه فى شركات العميل ، أو المورد ، أو المنافس ، تضاف إلى ملكيته ملكية زوجته أو أولاده القصر . وإذا كانت هذه الحصة تزيد على ٢ ٪ وجب أن يحتفظ بقائمة بها لدى سكرتير الشركة وأن يبلغ السكرتير بأى تعديلات فى خلال ثلاثين يوماً من تاريخ هذا التعديل . ولا يكون الخروج عن هذه السياسة إلا من سلطة مجلس الإدارة على ضوء تقدير الظروف الخاصة بالموقف .

لعلك لا حظت فى الصياغة أن تعبير [محظور على أى موظف] أصبح يعادل تعبير [يجب ألا] ولكن من ناحية أخرى فإن هذه القواعد كان لها الفضل فى خلق واجبات إيجابية فى ضرورة الإعلان عن الحقيقة بالنسبة للمشرفين ، وذلك

يريح الأفراد متخذى القرار فى ما إذا كانت القاعدة الموضوعة قابلة للتطبيق بالنسبة للموقف أم لا .

الأغراض والمحددات Purposes & Limitations

تنطوى كل تلك القواعد الخارجية المفروضة تقريباً على أنواع مختلفة من الجزاءات المرتبطة بها مثل : العزل من الوظيفة الحكومية ، المسئولية عن الخسائر المالية ، أو حتى غرامة أو حبس بالنسبة للوكلاء عن الأشخاص وعن الشركات ، والغرامة أو السجن فى حالة الإعلان المزيف ، الطرد للموظف الذى يخالف سياسات المنشأة . فإلى أى حد تعتبر تلك الجزاءات حوافز أو موانع ؟ إنها مفروضة من الخارج ، بغرض تخفيف التعارض فى المصالح ، إذا لم تعمل على تلاشيه تماماً والذى قد يؤدى إلى تدمير كل من الأفراد والمشروع . إن هذه القواعد من الممكن أن توصف بأنها مجموعة من الحوافز التى تدفع نحو الأمانة فى التعامل أو أنها موانع بالنسبة لعدم الأمانة فى العمل .

وليست أمامنا فرصة كبيرة لنأخذ أمثلة على قواعد داخلية مفروضة للتصرف تتعارض مع قواعد خارجية مفروضة للتصرف ، وبالنسبة لمعظم الأفراد فإنهم سوف يوافقون على أن الأمانة مثلا هى أفضل سياسة . ولكن المشكلة الأكبر تكمن فى ضرورة تفسير تلك القواعد الموضوعة .

مشكلة وجود رأى شخصى Problems of Judgment

والآن سوف نعود إلى حالاتنا العملية لنبين ما هو الذى سار على شكل غير لائق ؟ وإلى أى حد أفادتنا تلك القواعد الموضوعة للتصرف ؟

الحالة الأولى . . حالة مساعد رئيس الجمهورية Presidential Assistant . . وفى هذه الحالة حصل شخص فى مركز ونفوذ كبير فى الحكومة على هدايا gifts من أحد رجال الأعمال الذى يتعامل بشكل مستمر مع الجهات الحكومية المختلفة التى كان لمساعد الرئيس فيها نفوذ عظيم . ولم تكن تلك الهدايا معروفة من حيث نوعها أو قيمتها بالنسبة لرئيسه .

ليس هناك فى هذه الحالة أى تعارض . كأن تكون القاعدة المختصة بالتصرف سليمة أو خاطئة . لقد قرر كل من الراشى والمرتشى أن هذه الهدية كانت بغرض حمل المساعد على تصحيح معالجة خاصة كانت خاطئة . حينئذ . فإن القاعدة كحافز نحو الأمانة فى التعامل كانت جيدة جداً . ولكن كلا من الراشى والمرتشى شعرا أن الهدية بين الأصدقاء حيث لم تكن هناك أى خدمات خاصة مطلوبة ، تعد صحيحة تماماً ولا تخالف القواعد . وسواء كانت القاعدة تلعب دور الحافز أو المانع أو لا فإنها تعتمد على حكم وتقرير الأفراد لما إذا كان عمل معين يقع ضمن دائرة هذه الشروط أم لا . إذا كان العمل لا يقع ضمن تلك الدائرة — كما هو الحال فى تلك الحالة — حسب رأى الإدارى حينئذ فإن القاعدة على الرغم من أنها مقبولة ، إلا أنها لا تعتبر حافزاً أو مانعاً .

الحالة الثانية ... حالة سكرتير القوات الجوية the Secretary of the Air Force فقد أوضح السكرتير فى هذه الحالة للجنة الكونجرس أنه قد أبقى على حصته كشريك خاص فى إحدى الشركات الصناعية الهندسية . وأنه أرسل خطاباً من مكتبه إلى المديرين فى الشركات الكبيرة التى تتعامل فى نطاق عمله . مادحاً بدرجة عالية خدمات شريكه والمنشأة الصناعية الهندسية التى هو شريكاً خاصاً بها .

ومرة أخرى . ليس هناك أى تساؤل حول الحافز نحو الأمانة فى التصرف التى تقصدها قواعد التصرف حسب نص القانون . ولكن السكرتير لا يمكنه بأمانة كاملة أن يرى أن هذه الخطابات يمكن تفسيرها على أنها استخدام لمركزه الوظيفى فى سبيل مصلحته الشخصية . حيث إن كل من يتسلم مثل هذه الخطابات سوف يميل إلى القيام بتأدية خدمات لشريكه على أمل أنهم سوف يحصلون على معاملة مفضلة عند تعاملهم مع جهات الحكومة . أكثر من ذلك فإن القواعد الخارجية لم تكن فعالة كحوافز أو موانع ، طالما أن حكم السكرتير نفسه يرى أن هذه القواعد غير ملائمة للتطبيق فى مثل هذا الموقف .

الحالة الثالثة . . . حالة رئيس إحدى الشركات الكبيرة . . . كان للرئيس قسط ثابت من دخل الشركة وكان يعمل راضياً على ألا يحقق ربحاً على حساب شركته ولكنه كان أحياناً يفشل فى فهم أن اشتراكه فى ملكية الشركة ربما تؤدى إلى

تفضيل مورد على موردين آخرين خوفاً من الخسارة المحتملة ، وهكذا فإنه كان يفشل فى كشف مصلحته الشخصية لأعضاء مجلس الإدارة . ومن هنا نجد مرة أخرى أن تطبيق القانون الأخلاقى مسألة يحكمها التقدير الشخصى ، وأن القانون لا ينطبق على الحالة التى فى شركته لأنه سلبى بمعنى أنه لم يكن حافزاً على العمل أو معوقاً له .

رغم وجود أوجه اختلاف فى الدرجة والتفسير أيضاً فإننا نخرج من هذه المناقشة ببعض النتائج الواضحة على الوجه الآتى : —

١ — أن قوانين السلوك سواء الداخلية أو الخارجية ربما تكون إما حوافز أو معوقات .

٢ — أن قوانين الإدارة ربما تؤدى إلى الصراع بين المبدأ أو القيمة الحافزة والقيمة المعوقة ، وذلك يتطلب حكماً فردياً — قابلا للخطأ — بين ماهو صحيح وما هو خاطئ .

٣ — أن قوانين الإدارة المفروضة من الخارج غالباً ما تكون قوانين نظرية . ولما كانت هذه القوانين سلبية فى سمتها فإنها تخلق مشاكل للفرد عندما يريد أن يحكم على شيء ما بأنه غير قانونى كما أنها تفشل فى خلق الإحساس بالواجب أو المسئولية .

٤ — أن بعض القوانين المفروضة من الخارج والمقبولة بشكل عام ليست مشجعة ولا مثبطة للهمم لأنها نقلت بسلبيتها لدرجة أن المدير قد يقول بإخلاص : إن القانون سليم وأنه يوافق على ما حرمه هذا القانون ولكنه يعود فيقول إن هذا القانون لا ينطبق على حالته أو أنه لا يتمشى مع الوضع فى شركته . وهكذا نجد أن القانون قد يكون مقبولا للجميع من الناحية النظرية ولكنه ليس مقبولا كحافز أو معوق فى موقف ما وبذلك يفقد قيمته ومعناه .

ليس هناك قضية أو سؤال غير تلك الأسئلة العامة التى أثارتها بعض الشركات والمؤسسات والاتحادات العامة فى الولايات المتحدة الأمريكية حول مستويات سلوك رجال الأعمال . ويزداد تساؤل الناس أكثر فأكثر عما إذا كان رجال الأعمال

يلتزمون بقانون سوى تحقيق الربح الذى كرس رجال الأعمال جهودهم سنوات طويلة لتحقيقه .

من الواضح أن هذه مشكلة بالنسبة لرجال الأعمال كما جاء فى رأى هنرى فورد الثانى حيث قال إن كبار رجال الأعمال يجب أن يتقبلوا تحمل المسئولية كاملة من أجل مستويات خلقية عالية ومن أجل خلق وتنفيذ سياسات ثابتة . وقال أيضاً إنى أرى ألا ننظر فقط للمحالات الظاهرة من الخطر حيث يمكن أن نتحايل على القانون بل يجب أن نهتم بالجوانب الحقيقية من العمل الجماعى والتى يمكن أن يكون لها نتائج اجتماعية سيئة بالنسبة للأفراد الآخرين . . . إننا نوصف فى جميع أنحاء العالم بمجتمع النقابات وإذا كان الأمر كذلك ونحن نجد أن النقابات فاسدة فإن المجتمع فى هذه الحالة سوف يتهم بالفساد .

إن هذه كلمات حكيمة ولكنى لست واثقاً أن هذا الحكم العام هو الإجابة على السؤال المطروح كما أنى لست واثقاً أن هذه هى الطريقة لخلق قانون للسلوك الذى سوف يعمل كحافز إيجابى للخير بين الموظفين . إنى أشك أن ذلك الحافز أعنى قبول تحمل المسئولية سوف يحرك الفرد — وهو معرض للخطأ بطبيعته — عن طريق الصراع بين الحوافز والمعوقات التى تخلقها قوانين السلوك المختلفة وكذلك الحوافز الداخلية والخارجية مثل الخوف والجشع أو أن تدفع الفرد إلى تخطى نقطة الخطر التى تكمن فى القول بأن قانوناً ما للسلوك لا يوافق موقف ذلك الفرد .

. . . عندما يتحدث شخص ما عن مستويات الإدارة فإنى أخشى أن يعنى الحديث الالتزام بالقانون المفروض من الخارج بدون مناقشة حيث يؤدى ذلك إلى عدم تقديم أى مساعدة لحل المشاكل التى تعترض العمل .

الحل المقترح : —

إن على كبار رجال الأعمال أن يواجهوا المشكلة وأن يجدوا لها حلا وإلا فإنهم سوف يجدون المجتمع يفرض عليهم قانوناً خارجياً .

ماذا تستطيع أن تفعل ؟

لقد قرأنا ومازلنا نقرأ كثيراً عن إدارة الأعمال كمهنة ، كما أن ما نسمع ليس

أقل مما نقرأ عن مديرين يوصفون بأنهم —مديرون محترفون— فهل هنامن دليل ؟ أعتقد أن الإجابة نعم . . .

. . . لسوء الحظ أن هذه الكلمة — كلمة محترف — عندما تستعمل كصفة فإنها تحمل معنيين وأن كلا من المديرين والمعلمين يخطئون فى استعمالها . إن المعنى الأول هو معنى محترف (مثل محترف لعبة الجولف) الذى يتخذ اللعبة كمهنة يتقاضى عنها مرتباً . وهذا يعنى أن المدير المحترف يتخذ هذا المنصب من أجل الحصول على المرتب فقط . ونحن نعرف أن كبار المديرين فى الصناعة لا يكرسون وقتهم وجهدهم لإدارة أعمالهم كمديرين من أجل المرتب فقط . والمعنى الآخر لكلمة مهنى أو محترف يقصد به الشخص المرتبط بوظيفة ما وهذا هو المعنى الهام فى الموضوع حيث إن الشخص الذى يكون عضواً فى مهنة ما يتحمل مسئوليات وواجبات معينة تفرضها عليه طبيعة المهنة علاوة على عمله الأصلى . . . أى أنه لا يتخذ الوظيفة كمصدر للحصول على دخل ثابت ، بل إنه يقبل ما تمليه عليه الوظيفة من التزامات أخرى بمعنى أنه يتحمل التزامات أخرى تجاه المجتمع .

مبادئ القانون السليم : إن كل المهن المعروفة تشترك فى خصائص ثلاثة هى : —

١ — ضرورة أن كل عضو فى المهنة لابد أن يكون لديه مستوى مقبولا من التعليم فى مجال تخصصه .

٢ — وجود قانون للسلوك نابع من طبيعة المهنة ، وليس مفروضاً عليها من الخارج . وأن كل عضو من أعضاء المهنة عليه أن يؤكد أنه سوف يحترم هذا القانون وينفذه .

٣ — مراعاة وتأكيد حقيقة أن كل عضو فى المهنة سوف يفضل مصالح المجتمع على مصالحه الخاصة .

. . . وإدارة الأعمال كمهنة يمكن أن تزداد تطوراً إذا توافر لها من الأعضاء من يقومون بتنفيذ تلك المتطلبات الثلاثة . وطالما روعى ذلك بالدرجة الأولى فإن إدارة الأعمال سوف تستمر فى تطورها السريع .

. . . إن الكليات والجامعات قد ساعدت على تطور المعلومات اللازمة لإدارة الأعمال الناجحة ، كما أن مديرى الأعمال فى المنظمات مثل لجنة التطور الاقتصادى قد ساهموا فى ذلك التقدم وكذلك المفكرين والكتاب فى مجال إدارة الأعمال .

قواعد مقترحة للسلوك الإدارى :

ونظراً لأنه لم تستطع المهنة حتى الآن أن تخلق قانوناً ثابتاً للسلوك فإنى أقترح : —

١ — أن يؤكد المدير دائماً أنه يضع مصلحة الشركة التى يعمل بها فوق مصلحته الخاصة .

٢ — أن يؤكد دائماً أن يفضل مصلحة المجتمع على مصلحة الشركة التى يعمل بها وعلى مصلحته الشخصية أيضاً .

٣ — أن يرى المدير أنه من واجبه أن يكشف عن كافة الحقائق التى تؤكد أن مصلحته الخاصة تتحقق من خلال مصلحة الشركة وأن مصلحة الشركة تتحقق من خلال مصلحة المجتمع .

٤ — أن يؤكد المدير أنه عندما يلتزم مديروا الأعمال بذلك الدستور فإن ذلك يساعد على النمو والتطور الاقتصادى .

ويعتقد الكاتب أن تطبيق القواعد السلوكية السابقة سوف تساعد نسبيا فى القضاء على التناقض بين الحوافز الداخلية والخارجية من ناحية ، ومن ناحية أخرى فإن تطبيق هذه القواعد سوف يساعد المدير على التوصل إلى طريقة مناسبة لكشف الحقائق أمام مدير عام الشركة . ومتى تكشفت الحقائق أمام مدير عام الشركة فإنه يصبح من واجبه بدوره أن يكشف هذه الحقائق لمجلس إدارة الشركة ، وبذلك تقل مخاطر اتخاذ القرارات إلى حد كبير . علاوة على أن الأفراد سيجدون قواعد للسلوك يمكن أن تحكم تصرفاتهم فى أحلك الظروف .

القراءة السابعة

المخاطر النفسية للمدير[1]

Moral Hazards of an Executive

ليس من بين مديرى الأعمال ، أو التعليم ، أو حتى فى حقل السياسة من يجازف ويردد قول كورنليس Cornelius Venderbilt « فليذهب الجمهور إلى الجحيم » . إن كل واحد منهم يعلم جيداً أنه لن يستطيع تصريف إنتاجه أو الحصول على تأييد الجمهور إذا اتبع تلك السياسة . كما أن واحداً منهم لا يستطيع أن تساوره نفسه بالقول « فليذهب الموظفون إلى الجحيم » ، لأن نجاح المدير يعتمد إلى حد كبير على رضاء وراحة موظفيه بالدرجة الأولى حتى ولو كانت متطلباتهم من الأجور شبه مستحيلة . وقد يصل الأمر إلى القول « فليذهب المدير إلى الجحيم » . لأن المدير أصبح يعتمد فى عصرنا على التدخل فى الحياة الخاصة لأكثر الناس أكثر من أى وقت مضى . إنهم يجعلونه يعرف رأيهم فى سياسته وطريقته فى العمل .

إن الأزمات الرئيسية بالنسبة للمدير هى أزمات أخلاقية . ولما كانت وظيفة المدير من النادر جداً أن تكون وظيفة غير شخصية . . impersonal فإن مشاكله الرئيسية تتعلق دائماً بتصرفاته مع الناس . إنه قد يبدأ حياته العملية صانع ماهر ، أو معلم teacher . أو خبير إنتاج ، ولكنه كمدير تنفيذى للعمل مطالب فى كل يوم بأن يضع خطة العمل لأفراد آخرين والتى سوف يترتب عليها وعلى تنفيذها التأثير فى حياة هؤلاء الآخرين . إن المعيار الذى يرشد عمله – وهو أخلاقه ومبادؤه – يعد أهم سمات عمله كمدير تنفيذى . إنه دائماً موضوع تحت الميكروسكوب من قبل الرأى العام الذى يقيم عمله .

والموضوع الرئيسى المطروح للمناقشة فى تلك المقالة أن واحداً من الاختبارات

(١) Norris, L. W., Moral Hozards of an Executive, HBR Sept.Oct., 1960, pp. 28-35.

الأساسية التى يتعرض لها المدير التنفيذى هو اختبار مدى قدرته على مواجهة مخاطر ومشاكل كل من : —

١ — أن يعمل فى ظل الوفاق والتراضى بين مجموعات العاملين على ألا يزيد التساهل عن حد معين .

٢ — أن يتغاضى عن بعض الحقائق بشرط أن يكون على علم تام بكل هذه الحقائق .

٣ — أن يحتفظ لنفسه بحق إصدار القرار النهائى ، على أن يأخذ فى الحسبان عدم توافر جميع الحقائق .

٤ — أن يكون قادراً على تحمل مسئولية أخطاء مرؤوسيه ، مع حرصه فى نفس الوقت على ألا يسمح لهم بالتمادى فى هذه الأخطاء أو تكرارها .

٥ — أن يضع فى اعتباره أن الأفراد والعاملين معه يحتاجون دائماً إلى المساعدة من كل شخص فى مركز كبير وأن يعطيهم بالقدر الذى لا يجعله ضحية لهذا العطاء .

٦ — أن يكون ناجحاً فى حياته الفكرية بقدر نجاحه فى حياته العملية .

ليس هناك وصفة أو خطة معينة للعمل

لقد أشفق الكثير من الكتاب على كل مدير جديد وحاولوا أن يبينوا له كيف يصبح ناجحاً ، فعلى سبيل المثال : —

● فى كتاب « حياة المدير التنفيذى » الصادر فى نيورك عام ١٩٥٦ ، شرح محرر جريدة « الثروة » ، Fortune الواجبات الأساسية للمدير وكيف يتجنب خطر الفصل من عمله ، وكيف يقاوم التذمر والتوتر من قبل العاملين تحت رئاسته ، وكيف يتخلص من مشكلة ضغط العمل وتراكمه . . . إلخ ، ولكن مؤلفى هذا الكتاب لم يتعرضوا للجانب الأخلاقى ، وهو الجانب الحاسم فى الإدارة لأنهم اهتموا بما يعمله إدارياً ولم يهتموا بما يجب عليه عمله من الجانب الأخلاقى .

● كذلك فهناك كتاب آخرون اهتموا بمقدار التعليم الذى يجب أن يحصل

عليه المدير . فقد تضمنت الأبحاث الخاصة بتعليم البالغين العديد من المقالات حول هذا الموضوع ، وقد ذاع انتشارها كثيراً ، ولكننا نسجل هنا أن المدير يجب فعلا أن تكون لديه عقلية متعلمة ومثقفة . ولكن لا يجب أن يحمل مجموعة محفوظة وملقنة من القيم والأخلاقيات .

● كذلك فإن دافيد ليلينتال David Lilienthal قد أوضح فى كتابه (الشركات الكبيرة) أن مصير دولة أمريكا يتقرر إلى حد كبير بمدى نجاح المؤسسات الكبرى وبالتالى فهو يتوقف على مساعدة المديرين التنفيذيين . الذين بمالهم من تأثير اجتماعى وسياسى واقتصادى كبير يلعبون دوراً هاماً فى تقرير هذا المصير . ومع ذلك فإنه لم يبين الأهمية الأخلاقية فى مثل هذه الحالة .

● كذلك فإن كتابات C.Wright Milis عن (رجل التنظيم) . على الرغم من أنها جعلت للوظيفة معايير أخلاقية فإنها بينت أن هذه المعايير تجعل من الوظيفة الاجتماعية لغزاً محيراً .

● كذلك فإن كلا من William H. Whyte ، Alan Harrington ركزا على مخاطر البيروقراطية ولكنهما لم يتطرقا إلى المخاطر الأخلاقية .

المشكلة الأخلاقية Moral Maze

إن نجاح المدير التنفيذى يعد أمراً مطلوباً ولازما سواء كان هذا المدير فى مصنع أو كلية . إن عليه أن يظل فى منصبه ويباشر أعماله . إنه لا يصبح رئيساً للوزارة بالنسبة لرئيس فيما يتعلق بحل مشاكل الإمبراطورية . إن عليه أن يقبل التنافس السريع والتحدى حتى ولو كان هو وأسرته المالكين للشركة ، وإلا فلن تكون هناك شركة ليكون هو مديراً لها . ومن هنا تأتى حتمية تحقيق مستوى من النجاح النابع من معايير أخلاقية معينة يجب على المدير اتباعها . إن رجل الأعمال المتفتح قد يتساءل عن نوع الاختبار الذى يمكن أن يقاس به بخاصة . هل هو :

- نمو المؤسسة أو الشركة التى يعمل مديراً لها .
- تطور وتحسن الكفاية فى الإنتاج .

– تحقيق شهرة طيبة للمؤسسة .

– اتساع نطاق الخدمات التى تقدمها شركته للجمهور .

هل يجب أن يهتم المدير فى ذهنه بواحدة أو أكثر من تلك المعايير ؟ هل شركته فى حاجة إلى النمو ؟ هل هناك حد معين لتحسين الانتاج ؟ هل يفترض أن الجمهور سوف يحسن الظن فى إنتاج الشركة ؟ هل هذا التغيير يعادل المشاكل والمتاعب التى قد تواجه المديرين ؟ هل الجمهور يستحق الخدمات التى يعمل المدير على توفيرها له ؟ هل هناك خدمة معينة من المفروض أنها من الكماليات صارت من الضروريات ؟ أو أنها صارت تهدد الصحة والحياة الوجدانية .

إن علينا أن نسلم بأن هذه الاسئلة المعنوية الأخلاقية ليست تافهة وليست غير ملائمة . كما أنها ليست أسئلة مؤقتة . بمعنى أنها تستحق الاهتمام والدراسة . إن هناك مستوى من القيم ومن الأخلاق يتضح فى تصرفات الأفراد وتفكيرهم . وهذه الأسئلة السابقة والمعايير الأخلاقية تلازم المدير التنفيذى دائماً فى عمله حتى عند نومه – إذا كان فرويد صحيحاً – فإنها تطارده فى أحلامه . والسؤال الآن ما هى المخاطر التى لا يمكن لأى مدير أن يتحاشاها أو يبعدها عن طريقه ؟

أن يعيش فى توافق Living With Compromise

يجب على كل مدير تنفيذى – حتى فى التنظيم المتوسط – أولا وقبل كل شىء أن يعيش فى ظل مقدار كاف من التوافق مع المحتكين به ، لقد أصبحت الديمقراطية أمراً مطلوباً ومتوقعاً فى مجال الأعمال والتعليم وجميع أشكال الإدارة تقريباً بقدر ما هى مطلوبة فى المجال السياسى . إن القيادة leadership تقوم على وحدة الرأى واندماج المستويات المختلفة . إن التنظيمات الإدارية السليمة تنطوى على اختلاف الرأى فى الحكم على الأمور وتقبل المناقشة والنقد البناء . وعلى الرغم من أن ذلك قد يكون من أجل المصلحة ولكنه قد يؤدى يوماً إلى المتاعب والآلام . ولإيضاح المقصود بذلك نبرز بعض الحقائق التالية : –

● إن على المدير أن يكون إنساناً لبقاً – رجل فكر – إنه سوف يكون

على اتصال دائم أو لقاء مستمر مع رؤسائه أو المديرين الأكثر خبرة منه ، ولذلك فهو المرشد الرئيسى فى كثير من المواقف .

● إن رأى الجمهور الذى يستفيد بخدمات الشركة يمثل قوة هائلة يجب وضعها فى الحسبان عند التخطيط لنوعية الإنتاج ، وكذلك العلاقات العامة والمجالات الأخرى . فهل على الشركة أن تتمشى مع الجمهور بأية طريقة ، أو تحاول تعليمه ، أو عليها أن تتجاهله ؟ . إن ما يحدث عادة هو محاولة الجمع بين العوامل الثلاث بقدر المستطاع .

● إن كل مدرسة أو كلية تحاول تعليم طلبتها أن يتجنبوا الأخطاء التى وقع فيها الكبار من قبلهم .

● لقد وجد ولسون woodrow wilson أنه من غير الممكن التوفيق بين موقع المدرسة العليا Graduat School فى Princeton وانضمام أمريكا فى عصبة الأمم League of Nations وكان عليه أن ينقل المدرسة من برنستون ، وكان عليه أن يحصل على موافقة مساعديه فى الموافقة على النقل .

تعارض المصالح Conflicts of interest

إن على المدير أن يكون يقظاً واعياً لما يجب عليه القيام به لتحقيق الاتفاق بين المصالح ، وفى سبيل ذلك فإنه يجب عليه أولا أن يفاضل بين القيم الحالية – قصيرة الأجل – والقيم بعيدة المدى – طويلة الأجل – . مثل هل ترتفع الأسهم والحصص أو هل سيتطور رأس المال ؟ وهل التغيرات الدورية لمواجهة احتياجات ومتطلبات الوقت أى الاحتياجات القائمة للجمهور على نفس الدرجة من الأهمية عند وضع خطة لمواجهة الاحتياجات الطارئة ؟ . وعلى المدير ثانية أن يحل الصراع بين قيم الفرد وقيم المؤسسة أو الشركة ، إن الإخلاص والولاء للمؤسسة أمر ضرورى لنجاحها ، على الرغم من أن الفرد قد يعوق تقدم المؤسسة برغم هذا الولاء ، وقد تكون النتيجة أحياناً أنه من مصلحة الشركة فصل نائب الرئيس برغم أن هذا قد يضر من سمعته ومركزه . بمعنى أن مصلحة الشركة أو المؤسسة قد تتحقق على

حساب مصلحة الفرد . فقد يكون طرد طالب من الكلية أفضل من السماح له بالاستمرار فى الدراسة .

ومرة أخرى ، هل ستتخذ القرارات لصالح الأقلية أم لصالح الجماعة ؟ إن الروح الديمقراطية عادة ما تقل عندما يتعارض الأجراء مع القانون أو تكون نتيجته تحقيق صالح الأقلية على حساب الجماعة . وإذا ناقشنا واجب الكلية كمثال ، فإن الكلية عليها أن تركز جهودها للإجابة على سؤال هل عليها أن تركز جهودها لحساب طبقة بعينها وهم علية القوم ؟ أم تتجه جهودها نحو خدمة القطاع العريض من الجماهير ؟

ومما لا يقبل الجدل أن أفضل أنواع التوافق هى تلك التى توازن بين القيم المادية والقيم المعنوية . فعلى الرغم من أن الإعلان عن السلع يستغل جوانب نفسية معينة لدى المستهلك ، مثل الخوف ، الحاجة الملحة ، الإغراء ، الاعتزاز بملكية السلعة ، إلا أن المدير صاحب الإعلان يجب ألا يبالغ فى استغلال هذه الجوانب وحدها ، ليحصل على درجة أفضل فى عمله . إن المدير النقابى يجب أن يعضد من الحاجات الاقتصادية لنقابته ولكن إلى الحد الذى يجعل وجود مزايا أخلاقية وروحية أخرى تزيل الغشاوة عن عيون الأعضاء . وهناك عديد من المكاسب تنتج عن مثل هذا التوافق والتراضى . إن ذلك غالباً ما يكون الطريق الوحيد لتأمين العمل الجماعى ، إن ثمن الحصول على آراء وحكمة متنوعة هى أن يكون هناك حكم مشترك من أفراد المجموعة قبل القيام بعمل ما . وأكثر من ذلك ، فإن هذا التوافق قد يعلم الأفراد المختلفين تحقيق المثل العليا . لقد وجد رجال الدين فى كنيسة إنجلترا أنه من الضرورى التراضى والاتفاق مع الإمبراطورية الرومانية برغم الخلافات الحادة بين الأرثوذوكس والكاثوليك الرومان .

ولعل أسوء ما فى عملية الاتفاق تكمن فى تجاهلها للمبدأ العام Universal Principle الذى يعتبر أساس قرار المدير . إن المدير يفقد تأثيره الخاص إذا أصبح أداة فى يد الظروف ، أى أنه يصبح عديم التأثير إذا لم يحاول التحكم فى الأمور بحجة أن الضرورة تحتم وضعاً معيناً يرى معه أنه لاداعى لأن يشترك برأيه أو خبرته فى التصرف فى ذلك الوضع . إن عظماء المديرين يعتبرون رجال مبدأ . إن المدير

يجب ألا يعلق بيع إنتاجه أو يعتمد فى تصريفه على عوامل ثانوية بمعنى أنه لابد أن تكون هناك خطة مدروسة قائمة على أسس قوية لتصريف الإنتاج . إن الفضيلة تبقى دائماً كعادة إذا كانت نابعة من الرغبة فى اتباع مبدأ معين كما يؤكد أرسطو وكانت . إن الحياد عن المبدأ قد يصبح أساساً لتكوين عادة سيئة . إن الخوف من الوقوف عند المستوى المتوسط وكذلك قصر النظر فى الأمور أو العجز عن رؤية النتائج الحتمية لبعض الأعمال قد يكون نتيجة حتمية لضياع المبدأ .

مصاعب العمل

إن كل مدير يجب أن يقدر قوة الصراع بين تحقيق التوافق وبين التمسك بالمبدأ . إنه سوف يكون آمناً من الشبهات أو الأخطاء ولو أنه حاول دائماً أن يبحث عن الأوجه التى تؤدى إلى الوفاق فى كل قرار يتخذه . إن التفرقة بين ماهو أبيض وما هو أسود عملية سهلة بالنسبة للإنسان العادى ولكنها ليست كذلك بالنسبة لمدير مسئول . إن عليه أن يعتمد على رأى من يثق فيهم فى مؤسسته فإن ذلك سوف يساعده كثيراً فى حل المشكلات التى قد تنتج عن تجاهل أو تخطى المبادئ المعمول بها .

مدى تحرى الحقيقة Control of Truth

هناك صعوبة أخرى تقابل المديرين فى شتى مجالات العمل وهى كيفية معالجتهم للحقائق فى مختلف المناسبات . من النادر أن نجد المدير قادراً على قول الصدق فى كل المناسبات ، بمعنى أنه لا يستطيع تحرى الصدق المحض ولا شىء غير الصدق . ولتوضيح ذلك يقول الكاتب إن الحقيقة أو قول الصدق بدون مواربة قد يجرح شعور الموظف الصغير الذى ارتكب خطأ معيناً بينما ، أن هذا الخطأ قد يكون قد حدث عن غير قصد أو نتيجة عدم التوجيه . وهنا يجدر بالمدير إذا وجد أن الموظف قابل للتوجيه والإصلاح أن يسوق له الحقائق والتوجيهات بطريقة مهذبة ، وهذه أفضل الطرق . ولكنه إذا امتنع عن قول الصدق أو حبس الحقائق نهائياً فى مثل هذه المناسبات فإنه قد يحبسها فى مناسبات أخرى وهنا يثور سؤال : هل

يمكن الثقة فى مدير يحبس الحقيقة ؟ أو هل يمكن إعطاء الثقة للمدير عندما يحجم عن قول الصدق فى موقف معين ؟

دعنا لا نخدع أنفسنا بقلة عدد المناسبات التى يضطر المدير فيها إلى مواجهة مثل هذه المواقف سواء داخل مكتبه أو خارجه ، ولنسلم بأن أحداً من المديرين لا يستطيع تلافى هذه المواقف كلها أو أنها تواجه نوعاً معيناً من المديرين بينما غيرهم قد يفلت من مواجهة مثل هذه المواقف . وأمثلة هذه المواقف :

● مدير الكلية الذى يطلب مساعدة أحد المتبرعين لأعمال الخير وهو قد يعلم أن ثروة هذا الرجل قد جمعت عن طريق الاستغلال أو بطرق تجارية مشبوهة ، ولكنه يتغاضى عن مثل هذه الملابسات مادام أن كل ما يهمه فى الموضوع هو المبلغ الذى سيدخل لمؤسسته .

● هل على مدير المبيعات الناجح أن يستشير موظفيه بشأن كل ما يباع ؟ إن ذلك نادراً ما يحدث ، بل إنه قد لا يحدث على الإطلاق .

● إذا واسى أحد المديرين نفسه بالقول بأن حتى سعادته المادية تستلزم ألا يتحدث فى كل شىء بخصوص عمله إلى زوجته ، برغم أنه يدرك أنه يقامر بانتظام ويومياً كذبة تلو الأخرى، وأن هناك خطورة من تلك المقامرة .

● إن تأجيل إعلان الحقيقة قد يؤدى إلى التحايل عليها ؛ فمثلا المدير السياسى أو المشتغل بالسياسة قد يدعو إلى عدم فرض ضرائب إضافية فى السنة التى يعلم أن الانتخابات ستجرى فيها وهو يعلم أن هذه الضرائب لن تكون ضرورية إلا فى العام التالى أى أنه يمكن العمل بالميزانية الحالية إلى أن تمر فترة الانتخابات وبعدها يفعل ما يشاء .

وهكذا يتضح أن المدير الناجح لا يقول كل ما يعرف من أمور فور معرفته لها بمعنى أنه ليس كل ما يعرف يقال بل إن هناك أمور أو حقائق يجب حبسها ولو إلى حين .

● كذلك فإنه لرفع قيمة السلعة أو الخدمة التى ينتجها المشروع فيجب تطبيق اقتراح (الكذب أحياناً والصدق أحياناً أخرى) إلى أن تنتهى السلعة الأخرى

أو تكون فى مركز أقل . إن المدير التنفيذى يجب أن يكون هو نفسه أحد عوامل تطور ونمو هذه المؤسسة التى يعمل بها ، وقد أثبتت التجارب دائماً أن دفاعه الخاص يكون ناجحاً فى تحقيق هذا الهدف . كما أوضحت الدراسات بوضوح إلى أى حد يمكن التحكم فى الجمهور وذلك أمر يتوقف على قدرة المنشأة والتنظيم على التحكم فيه والمعايير الموضوعة لعملية التحكم هذه .

فحص واختبار الحقيقة The test of Integrity

من الطبيعى أن الاحتفاظ بجزء من الحقيقة بالنسبة لموضوع ما أو طرح بعض الحقائق عن موضوعات أخرى لا يبطل بالضرورة وجود الحقيقة . إن من المؤكد حقاً عدم استطاعة أى فرد أن يعرض الحقيقة كاملة عن أى شىء فى جملة واحدة لأن الحقيقة بالنسبة لأى موضوع هى نظام كامل من النسب والقيم والروابط وبذلك نجد أن جزءاً واحداً من الحقيقة هو الذى يمكن تقديمه فى وقت معين بمعنى أن الحقيقة يمكن عرضها فى أوقات متلاحقة أو متتابعة .

إن اللغز أو الجزء المحير فى الموضوع يكمن فى مدى أهمية الجزء الذى يمكن كشفه من الحقيقة وبالنسبة للكل والمعنى الذى يتضمنه ذلك الجزء أيضاً بالنسبة للمعنى العام بالنسبة لما لم يذكر من الحقيقة . وما مدى وضوح الجزء المكشوف بحيث يوحى بوجود حقيقة أكبر ينبع منها ذلك الجزء حتى يمكن أن يفهمهم أن الجزء المعروض ليس هو كل الحقيقة ؟ ويجب أن يؤخذ ذلك بجدية تامة أيضاً . إن على المدير أن يهتم بتوجيه الحقيقة التى يريد أن يؤكدها . إن جملة **إعلانية** مثل «هناك أناس آخرون يشترون واحدة More people are buying one » ، يمكن أن تعنى أن ثلاثة فقط قد اشتروا واحدة منهم اثنين فى العام الماضى .

وقد يثار سؤال عما إذا كان المدير مسئولا لأن الجمهور الذى يتعامل معه تنقصه أفكار النقد ، بمعنى أن المدير يجب عليه أن ينشر الوعى بين الجمهور الذى يتعامل معه ويشجع فيه روح النقد البناء . والإجابة على هذا السؤال تكمن فى حقيقة أن كل شخص مسئول إلى حد ما عن أعماله والنتائج التى تترتب على هذه الأعمال .

ومن المؤكد أن المدير الذى ينال احترام جمهوره كبطل لهذا الجمهور نادراً ما ينظر إلى وظيفته على أنها مصدر هذا الاحترام بل إنه يعتقد أن أعماله وتصرفاته هى أساس ذلك الاحترام . وهكذا أيضاً نجد أن عليه أن يفهم الوجه الآخر . وهو أن أعماله السيئة قد تكون أساساً لعدم احترام الجمهور له وقد يعفى من هذه المسئولية إذا كانت محافظاً على كل النظم ومتحرياً الصدق فى كل أعماله .

إن النزاهة والكمال تصبح المطلب الرئيسى للجمهور من المدير ومن الممكن أن ينال الثقة فى إدارة مؤسسته لو استطاع أن يجعل جميع شئون مؤسسته واحدة . إن عليه أن يعرف كل الحقائق عن العمليات ويتناول الحقائق الجانبية والأمور المتعلقة بأعماله فى كل المناسبات كجزء لا يتجزأ من الكل . إن الرجل النزيه هو الرجل الكامل . إنه يمكنه أن يصبح كاملا وأن يظل كذلك بمراعاته الدائمة لكل الحقائق والأمور المتعلقة بعمله ككل سواء منها ما يعرضه على موظفيه وإدارييه أو تلك التى يحتفظ بها لنفسه .

الرأى الأخير فى اتخاذ القرار Finality of Decisions

هناك صعوبة ثالثة تعترض المدير وتنبع من ضرورة أن يتخذ القرار الأخير فى كثير من الأمور فى مواقف عديدة : إن الخطوط العريضة للإدارة توضع عادة بمعرفة مجلس الإدارة ولكن هذه السياسة تعرض على المدير وإذا وافق عليها يصبح عليه أن يفسرها وأن يطبقها بالطريقة التى يراها . ومن هنا تظهر مسئوليته عن اتخاذ القرار حيث إن السياسة العريضة التى يضعها مجلس الإدارة تعتبر غير ملزمة للمدير باتخاذ قرار محدد . وذلك يحتم عليه الدقة فى اتخاذ القرار ومتابعة تنفيذه لأن بعض الموظفين يحلو لهم التحرر من نصوص القوانين والتحايل عليها . إن المدير فى هذه الحالة هو الوحيد الذى يتحمل المسئولية . وفى هذه الحالة فإن ديمقراطية الإدارة تعتبر صغار الموظفين أكثر من المديرين .

لقد تحتم طبيعة العمل أحياناً اتخاذ قرار ما قبل ظهور كل الحقائق أو التوصل إليها ومثال ذلك ما فعله الجنرال « أيزنهاور » عندما اختار أن يهاجم « نورماندى »

عندما تكون الأحوال الجوية سيئة وقد بنى قراره على أساس أن النازى (الألمان) يعتقدون أن قوات الحلفاء لن تجازف بالهجوم فى مثل ذلك الجو السيئ وقد نجحت خطة أيزنهاور بالرغم من وجود بعض الحراسة المشددة فى بعض النقاط . إن العبقرية كما عرفها أحد الكتاب هى القدرة على الوصول إلى النتائج السليمة قبل توفر كل الحقائق المتعلقة بموضوع ما . إن عليه فى هذه الحالة أن يصدر كل قرار بعناية حتى لا يخطئ لأن خطأه فى أى قرار يؤدى إلى كارثة عامة بالرغم من أن القرار الذى اتخذه قرار نابع من حكمه الشخصى . بمعنى أن القرارات التى يتخذها تتعلق بعمل عام ونتائجها تكون عامة ولا تعود عليه وحده وهذا يحتم عليه الحرص على سلامة كل قرار يتخذه .

إن كل مدير مسئول عليه أن يستشير مجلس الإدارة بقدر الإمكان ولكن هناك أموراً ووسائل لا يمكن عرضها على الآخرين ومثل هذه الأمور المالية والشخصية التى تتطلب سرية تامة علاوة على أنه لا يوجد شخص آخر فى نفس الدرجة من المسئولية والتجربة التى يكون عليها المدير . إن صداقات المدير يجب أن تكون معتدلة فهو لا يمكنه تجنب التعامل مع الآخرين ولكن عليه أن يكون حريصاً ومتزناً . إن عليه أن يتجنب الانحياز أو المحاباة سواء كان ظاهرياً أو حقيقياً . حيث أن ثمن ذلك يكون الاحساس بالعزلة .

يتم بناء على ما سبق حدوث عزلة Loneliness مؤكدة لا يمكن تجنبها بالنسبة للقيادة الإدارية . فالمدير قد يتذبذب بين الثقة الزائدة أو عدم الثقة فى حكمه الشخصى . فقد يؤدى النجاح الدائم إلى ثقة زائدة ، بينما قد يسبب الفشل المستمر أيضاً انهيار الحالة النفسية . وإذا لاحظ المرؤوسون تلك العزلة ، فإن المدير يجد نفسه موضعاً للأسف ومحلا للمحادثات الجانبية عن المسلك الذى يتخذه . إنه قد يحب وظيفته مهما كانت العواقب التى يقاسيها من جراء العمل الذى يقوم به وحده .

إن من المحتمل أن يكون المدير واحداً من أفضل الأشخاص الذين لديهم معلومات عن تنظيمه ، وإلا فإنه يجب ألا يشغل هذا المنصب. ويجب عليه أن

يطلب بشكل لائق كافة المعلومات عن مشروعه من كل المساعدين ، كما يجب أن يستعين بأشخاص مفكرين idea men للمساعدة فى إحداث التغيرات . ورغم ذلك تتضح الحاجة الرئيسية إليه للمساعدة فى مشاكل لا يعرف أحد سواه كثيراً عنها . إنه سوف يجد نفسه يبحث عن مبادئ لترشده عندما يكون من الضرورى أن يتخذ قرار بمفرده . وركيزة هذا الحكم تصبح فى النهاية مجموعة من القيم scheme of values .

وهناك مجموعة من الأسئلة التى من الممكن أن تعد إجابتها خطأً أساسياً نحو التقدم لحل المشاكل حينما يكون هناك ضرورة للحكم الفردى والرأى الشخصى ، وذلك مثل : ما هى أهداف التنظيم ؟ ما هو الدور الذى يجب أن يؤديه بالنسبة للمجتمع ؟ ما هو الرضاء الذى يجب أن يحصل عليه العاملون فى المشروع من عملهم ؟ وعندما أموت ماهو العمل الرئيسى الذى أريد أن أكون قد أنجزته فى حياتى ؟ .

إن التنظيم الذى يتسم بالتعقيد عادة ما ينطوى على أسباب كثيرة للفشل من قبل المدير بشكل قد يكون سبباً فى فصله ، إذا لم يقم باتخاذ أى إجراء لمقاومة هذا الفشل والتصدى له . دعه يستخدم أفضل حكم يمكن أن يتخذه ، ولكن عندما يفشل حكمه ، فإنه يحتاج إلى أن يقوم بعمل شىء ما يمكن أن يجد فيه سعادة أو يحقق فوزاً . ومثال ذلك مباراة يمكنه أن يبرع فيها لأنها هوايته التى يتقنها ، أو نزهة عائلية يعتبرها شىء أساسى . إن أمراض تصلب الشرايين ، القرحة ، الانتحار ، الوسوسة ، سوف لا تجتاح مكاتب المديرين إذا كان لديهم مجموعة من القيم التى تحكم عملهم .

تحمل مسئولية أخطاء المرؤوسين Responsibility for Errors

تأتى بعض المخاطر من مسئولية الرئيس عن أخطاء مساعديه . فعلى سبيل المثال ، تسبب كل من آدم شيرمان ، وبارنارد جولدفين فى مشكلة نفسية عويصة بالنسبة للرئيس أيزنهاور . وقد ظل مخلصاً لآدم على الرغم من قبول هذا الأخير هدايا فى مقابل إعطاء مزايا سياسية واضحة متوقعاً أن الرئيس يوافق على ذ

مثل هذا العمل . ولقد تبرأ أيزنهاور من آدم ، وقد كان عليه أن يسحب التأييد الذى يحصل عليه المساعد حتى يتمكن من قيامه بعمله على خير وجه .

حقيقة إن الابتكار والابتداع تعتبر عملية رئيسية بالنسبة للمساعدين فى التنظيم الجيد . والتجربة والخطأ تعطى دائماً قيم ومفاهيم متجددة . إن العميد الذى ليس لديه أية « أفكار جديدة عن كيفية تطوير الكلية يعتبر عبئاً على رئيسه . وعلى العكس من ذلك ، فإن العميد الذى لا يسمح له بأية تجارب سوف يستقيل . إن السلطة المفوضة تعنى أن المساعد له الحق فى الخطأ ولكن عليه واجب أن يتحمل المسئولية عن هذا الخطأ .

وتجعل المسئولية المعطاة للمساعدين قراراتهم حكيمة وناضجة بشكل واضح ه. إنهم يمكنهم أن يتعلموا من أخطائهم . والنتيجة النفسية تتسع عندما يصل فشلهم إلى تلك النسبة التى تجعل خطؤهم عملية مكلفة ومضرة بالنسبة لمركز المنشأة أو بالنسبة لدخل الزملاء الآخرين . وقد يكون من المربح أن يسمح للمساعدين بأن يضايقوا بعضهم البعض عن طريق الأخطاء . إن الاحتكاك — إلى حد معين — يحدد النتائج ويختبر مدى اتساع حيلة الزملاء وقدرتهم على التصرف . فمثلا إذا لم يقدم نائب مدير الإنتاج لنائب المدير المالى مبرراً للطلبات التى يطلبها ، فإن كليهما يميل إلى أن يكون لديه معيار دقيق لمحاسبة الآخر .

مدى الإنتاج Extent of Involvement

إلى أى مدى يمكن للمدير أن يتمادى فى تحمل المسئولية عن الأخطاء الخطيرة لمساعديه ؟ من المؤكد أن هناك حدوداً لذلك . إن مدير فريق البيس بول عادة ما يصاب بغضب شديد عندما يخسر فريقه ، كما كان هناك تصدع فى الإدارة العليا فى قسم Edsel فى شركته فورد عندما فشل ذلك القسم فى بيع الحصة المتوقعة ، كذلك فقد أقيل رئيس جامعة Midwester بسبب أن مجموعة قوية من الخريجين — بالإضافة إلى أسباب أخرى — شعروا أنه لم يكن مكترثاً بفريق فائز لكرة القدم . إن مجلس الإدارة ملتزم بأن يقوم بمحاسبة المدير عن

الخطأ الذى يحدث فى تنظيمه ، وإذا سمح الرئيس بأخطاء تحدث كثيراً فى الأجزاء التابعة لمساعديه ، فإنه يصبح نفسه فاشلا . إن واجبه يكمن فى أن يمهد الظروف التى تمنع مساعديه من الفشل .

لا يمكن لأى مدير أن يدير تنظيمه على أساس نظرية عنصرية automistic للأخلاق. فبينما لا يمكنه أن يكون مسئولا مسئولية كاملة عن مرؤوسيه brother's keeper — وبصفة خاصة إذا قام المرؤوسون بارتكاب أخطاء عديدة — فإنه يمكنه أن يعاملهم على أساس علاقة الند للند brother's brother أى أن كل شخص مسئول عن أخطائه . إن جون دوى يقول بلا تردد « إذا سرق جارى فإننى أيضاً سارق » . وعلى الرغم من وجود مبالغة فى هذا التعبير ، إلا أنه يرشد الرجال إلى مشاكلهم المتبادلة فيما يتعلق بالتساؤلات الأخلاقية ، فحقيقة قد يكون المدير متسبباً فى بعض المسئولية عن أخطاء مساعديه . وإذا لم يستطيعوا أن يصبحوا أكفاء، فإن تعهده نحوهم ينتهى ويجب أن يعين بدلا منهم أشخاصًا آخرين .

إن الإدارة الديمقراطية تعتمد فى نجاحها على أهداف عامة يتقاسمها الأفراد . والمدير الديمقراطى يكون فى مركز التأثير التبادلى على مساعديه . إنه يحقق أرباحاً من اتحادهم الحكيم . إنه من الممكن أن يرشدهم وينظمهم عندما يخطئون ، إذا كان قد وضع لنفسه معايير يمكن الاعتماد عليها فى الحكم الشخصى . وعلى كل فإن حكمه سوف يعتمد إلى حد كبير وبصفة مستمرة على أن يكون لديه مجموعة من المعايير الموضوعة مقدماً والتى عن طريقها يمكنه الحكم على مدى كفاءتهم فى أداء عمل معين ، وسوف يتضح فيما بعد بناء على تلك المعايير مدى قدرتهم أو عدم قدرتهم على الأداء الجيد ، ويعرفون هم وزملاؤهم أن عليهم تحقيق أداء أفضل أو ترك العمل والاستقالة .

وذلك يعنى أن المدير هو قائد لمرءوسيه . إن النظام الصارم الذى يقصد به الطاعة الإجبارية للفرد الناجمة عن الخوف فقط يؤدى إلى نتائج سيئة مثل الكراهية ـ المقاومة والمعارضة . . . الخ . ويجب على التنفيذى أن يساعد على وجود بناء أخلاقى نفسى يؤدى إلى حدوث رغبة فى التعاون وتطور فى العمل .

والآن دعنا نفحص بعض النتائج الطريفة والهامة الناتجة عن طبيعة عمل المدير التنفيذى :

صورة النجاح Picture of Success

إن المدير التنفيذى الرئيسى للوهلة الأولى — أو الشخص الذى يرغب فى الوصول إلى هذا المنصب — مطلوب منه أن يحلق — أو أن يكون أهلا لأن يحلق — فى تصور عن هدف تنظيمه الذى يكون قد وضع مسبقاً فى معظم الحالات . على سبيل المثال :

يجب أن يكون النجاح عملية مستمرة . إن الكلية أو البنك أو متجر التجزئة أو العمل السياسى يقوم على ثقة الجمهور ، وعلى شاغلى الأعمال الحديثة فى هذه المجالات أن يبينوا نجاحاً حاليًا للمشروع ، بالإضافة إلى ثقة ونجاح فى المستقبل، حيث إن أسعار الإقراض ، والمبيعات مرتبطة بجو النجاح الذى يحققوه ، حيث يهتم المستثمرون غالباً باستمرار المشروع . ولذلك فإن كل ما يؤكد استمرار حياة المدير من ملبس ، مسكن وأثاث ، سيارة ، راحة ، تمثل أهمية رئيسية بالنسبة لهم . وينشأ هنا سؤال انتقادى وخطير وهو ما إذا كان المدير يعيش فوق مستوى الهدف المتوقع منه أو لا؟ إنه يجب أن يعضد هذا الهدف بكل إخلاص (وإلا يجب ألا يؤيده على الإطلاق) . ولكن الإخلاص وحده لا يحل المشكلة . فإن هدف « سلامة المنشأة » مثلا غالباً ما تكون قبل سعادته أو ثقته الشخصية . إنه يجب أن يعمل من خلال جماعات عمل سواء كان يشعر بالحب نحو تلك الجماعات أم لا . وإذا أصيب بالإرهاق ، القرحة ، ضغط الدم ، أو حتى عدم الاتفاق على القيم الأخلاقية ، فإن هناك شيئاً خطأ فى الشركة أو قد يكون هناك خطأ فى اختياره لهذا العمل ، إن الاختيار عملية صعبة .

هناك مشكلة أخرى قد تبدو غريبة فى شكلها ، وهى أن عمل المدير التنفيذى غالباً ما يتلقى قدراً كبيراً من الشهرة والثناء . والخطر يكمن فى أن المدير قد يتلقى هذا الثناء أو المديح على أنه ثناء ومديح لنفسه بدلاً من عمله . إن الرئيس يكون رئيساً فى كل المقابلات — إما بشكل فعلى أو بحكم منصبه — كما أنه يقود كل العمليات ،

الاستقبالات . المفاوضات . إنه أحياناً ينسى أن عمله يستلزم تلك الامتيازات التى يقوم بها . وليست سمعته الشخصية جزءاً من العمل . ومن المتفق عليه أن الشهرة تأتى للشخص بسبب تنظيمه – إذا قام بالعمل بنفسه – وكل ذلك مجرد محاولة خبيثة لأن يتناسى الفرد أنه مجرد لسان حال فقط لمنشأته . وليس بصفته الشخصية .

إن العمل الدبلوماسى والبروتوكول قد يحجب أيضاً حقيقة أو طبيعة العمل التنفيذى . كأن تمنعه حتى من أن يكفل التقييم الحقيقى للعمل الذى يقوم به . والآراء التى يمكن الاعتماد عليها فى تقييم هذا الدور محدودة . فبالنسبة للمرؤوسين فإنه من المحتمل ألا يعرفوا قيمة هذا العمل الذى يؤديه الرئيس ولذلك فإنهم قد يحققون شهرة للرئيس إما عن طريق الثناء المفرط أوعن طريق توجيه اللوم الشديد . أما بالنسبة لأعضاء مجلس الإدارة ، فإنهم يميلون إلى تمثيل مصالح أخرى ، كما أنهم يحتلون مناصب تبتعد كثيراً عن العمل اليومى للمدير كما أن المعرفة من خارج المنشأة قد تكون مفيدة أيضاً .

إن هناك بعض الأشخاص الذين يدركون تماماً أن هناك أشخاصاً لا يمدحون الشخص إلا إذا كان خارج السجن . إن المدير فى حاجة ماسة إلى أن يأخذ بموعظة شارلس عميد مدرسة Yale Divinity بأنه يجب أن يتعلم الطلاب بعض الدراسات الدينية قبل حصوهم على الدبلومات .

إن المدير بناء على ذلك يكون فى حيرة . فإذا قبل أن يكون هناك هدف عام موضوع لوظيفته، فإنه يكون منافقاً مع نفسه . وإذا حاد عن هذا الهدف فى سبيل مصلحته الشخصية فإن قد يزعج مريديه Constituents ، وإذا قبل شهرة عمله كأنها له ، فإنه قد يعرض نفسه للانتقادات ، ويلقى عدم العدالة على عاتق زملائه فى العمل . ولكل ذلك فعليه حينئذ أن يعود ثانية إلى مجموعته الخاصة من القيم الأخلاقية والوظيفية . ومصدره فى ذلك أن يخلق لنفسه هدفاً عاماً لوظيفته وهدفاً خاصاً لنفسه . إن ذلك سوف يسلمه من خلاف عنيف فى الرأى العام وسوف يسلم نفسه أيضاً من الفشل الذى قد يصيبه إذا حاول أن يبقى تماماً معزولا عن دور شركته ومتطلباته العامة .

التنمية الثقافية Cultural Development

هناك مشكلة أخرى خاصة بالمدير التنفيذى تكمن فى العلاقة بين تطوره الشخصى ونشاطه الوظيفى والرسمى . إن المدير ينفذ باستمرار خطط عمل ، ويجب أن يتم ذلك بمنتهى الذكاء . وفى نفس الوقت فإنه يريد أن يعطى نفسه وقتاً للاهتمام بالتثقيف الذاتى. إنه يريد أن يكون متجدداً وحديثاً إلى حد أن يؤجل جهاز العمل حينما يكون فى حالة دراسة لمشاكله ، أو يؤجل قراراته حينما يكون حاضراً لمؤتمرات خاصة بالعمل ، أو حينما يحصل على تفرغ . . . إلخ .

ومنذ حدوث الحرب الباردة ، فقد أصبح من الثابت أن معركة القرن الحالى تكمن فى عقول الرجال . والمدير الذى يتجاهل تلك الحقيقة قد يجد نفسه يدير عملية ليست لها أية أهمية أو ذات أهمية ضئيلة . إن مزاولته لعمله فى ظل التغيرات الاجتماعية والسياسة والاقتصادية تستلزم منه أن يعرف كثيراً عن وظائف مديرين آخرين بقدر ما يعرف عن نفسه . إنه يخدم شركته الخاصة عن طريق دراسته للظروف ليس فقط التى ترتبط بشكل مباشر ولكن أيضاً التى ترتبط بشكل غير مباشر بدوره الذى يقوم به . إنه يجب أن يعرف ماذا يهدف إليه تنظيمه .

لقد اعتبروا فى أوربا أن الفلسفة الأمريكية هى الفلسفة العملية أو الواقعية pragmatism . إن معظم الناجحين فى أمريكا وبصفة خاصة رجال الأعمال يعتقدون بمبدأ أن كل الحقيقة هى ما يمكن عمله What is true is that which works . ولكن هذه حالة لا نريد فى ظلها أن نرى أنفسنا كما يرانا الآخرون . لأنه فى الحقيقة يوجد فى عقل المدير الأمريكى كثير من الخطط لم يطبقها ، ولكن ما يعرفه يجب أن يكون حقيقة ، إنه مثلا يجد نفسه يحقق رضاء أكبر بدلا من النجاح فقط ، ويكتشف أن كثيراً من موظفيه لديهم أهداف أخرى أكثر من مجرد النجاح المادى .

ويعتبر معهد المديرين التنفيذين فى إسبانيا ، وكذلك السيمنارات التى أقامتها شركة تليفونات بل فى جامعة بنسلفانيا ، مجهودات هامة لملء فراغ الأفكار

الثقافية التى بدأ يشعر بها كثير من المديرين . وهناك أمثلة رائعة على تكامل الأفكار مع الأعمال بين رجال الأعمال الأمريكيين ومثال ذلك « جوهان كوثون » الذى كان وزيراً وفى نفس الوقت قائد فكرى وسياسى . « وتوماس جيفرسون » الذى كان أديبًا ورجل أعمال مشهوراً . و « وودرو ويلسون » الذى كان أيضاً باحثاً أكاديميًّا وصاحب أفكار انتشرت فى جميع أنحاء العالم .

السؤال الأخير Ultimat Question

إن المدير يجب أن يدير حياته ولذلك فإنه يجب عليه أن يملأ ذهنه بأفكار هامة تمده بمرشد وهاد للأعمال التى يقوم بها . إنه يستحق أن — أو حتى مرغم على — أن يقرأ كتباً ، وأن يسافر ، وأن يتبادل الآراء مع القادة خارج نطاق عمله وبذلك تكون حياته أكثر ثراء بالنسبة له .

إن القادة المفكرين يواجهون بسؤال عما إذا كانوا أهلاً لتلك المناصب التى يشغلونها أم لا . إذا كان كذلك ، فإنه سوف يكون فى وضع أحسن لأنه مستعد لأن يتعامل بناء على المعايير الأخلاقية التى وضعها لنفسه من قبل .

القراءة الثامنة

الإدارة العلمية للحوافز[١]

إن منطق الإدارة العلمية الحديثة يتركز فى استخدام أساليب وطرق البحث العلمى لتحليل وعلاج المشكلات الإدارية والوصول فيها إلى قرارات مناسبة. وهدف الإدارة أساساً هو تحقيق نتائج اقتصادية أو إنتاجية من خلال الاستخدام الفعال للموارد المتاحة لها. وفى سبيل الوصول إلى هذا الهدف فإن الإدارة تمارس عدداً من الوظائف الهامة والمتكاملة هى :

- تحديد الأهداف والسياسات العامة للعمل .
- التخطيط ورسم البرامج .
- التنظيم والتنسيق والتوجيه .
- توفير مستلزمات الإنتاج والعمل .
- متابعة التنفيذ وتقييم النتائج .

إن العملية الإدارية تمثل نشاطاً مستمراً ومتكاملا . وتنطبق هذه العملية على كل أوجه النشاط التى تمارسها الإدارة. بمعنى أن أى نشاط تقوم عليه الإدارة ينبغى أن يكون هادفاً إلى تحقيق نتائج مستهدفة ومطلوبة ، كما ينبغى أن يتم النشاط فى توافق وتناسب مع السياسات العامة التى تحدد القواعد الأساسية للعمل . من ناحية أخرى يجب أن ينشأ التنظيم القادر على ممارسة النشاط بكفاية وفاعلية ، وأن تتوفر للتنظيم الإمكانيات الضرورية للوصول إلى النتائج المرجوة . وأخيراً يجب أن تكون هناك خطة مسبقة لمتابعة التقدم فى النشاط وتقييم النتائج والإنجازات المترتبة عليه .

وتعتمد الإدارة فى وضع خططها موضع التنفيذ والوصول إلى النتائج المستهدفة على عدد من عناصر الإنتاج وأدواته من أهمها الأفراد العاملون بمختلف مستويات

---

(١) د. على السلمى – محاضرة ألقيت بالمركز العربى للبحوث والإدارة « أراك » عام ١٩٧٢.

مهاراتهم وتخصصاتهم، ويلعب عنصر العمل دوراً حيويا فى إنجاح خطط الإدارة أوتعويق الوصول إلى الأهداف المقررة ، وقد تبين من دراسة العديد من حالات الأفراد والعوامل المحددة لإنتاجيتهم ، أن أداء الفرد لعمله يتوقف أساساً على مجموعة من العوامل الرئيسية هى :

١ — مهارات وقدرات الفرد .

٢ — التكوين النفسى والاجتماعى والحضارى للفرد .

ومن أهم عناصر التكوين النفسى للإنسان مجموعة الدوافع Motives التى تحرك سلوكه وتوجه نشاطه فى اتجاهات معينة .

وحيث تهتم الإدارة برفع كفاءة العاملين وزيادة مستوى إنتاجيتهم والحصول منهم على أقصى ما يستطيعون بذله من طاقات وجهود لخدمة أهداف الإنتاج ، فإن أمامها سبيلين لذلك :

الأول : زيادة قدرات ومهارات الأفراد عن طريق حسن الاختيار ، والتدريب والإشراف المستمر .

الثانى : خلق المناخ المناسب للعمل والإنتاج الذى يحفز الأفراد على تحسين الأداء وزيادة مساهمتهم فى تحقيق أهداف الإدارة .

وقد تبينت الإدارة أن من أهم الأدوات التى يمكن استخدامها فى محاولة دفع العاملين إلى مزيد من الجهد والإنتاج هو تطبيق ما يسمى بالحوافز incentives والحوافز إذن هى مجموعة المغريات التى تقدمها الإدارة للعاملين فى مقابل بذل المزيد من الجهد وإعطاء المزيد من الطاقة الإنتاجية .

وحيث زاد استخدام نظم الحوافز فى المشروعات المصرية فى السنوات الأخيرة ، ونظراً لتفاوت النتائج المترتبة على هذا الاستخدام وشيوع حالة من عدم الرضا بين العاملين من ناحية، وأفراد الإدارة من ناحية ، فإن ذلك يدعونا لمناقشة موضوع الحوافز بنظرة تحليلية بحيث تحقق تلك النظم أهدافها .

ولعلنا نستطيع الوصول إلى غايتنا من تحليل أهم الثغرات ونقاط الضعف التى

تتصف بها أغلب نظم الحوافز المطبقة حالياً فى كثير من مشروعاتنا الإنتاجية أو الخدمية :

١ ـ ينقص هذه النظم الهدف الواضح المحدد ، بمعنى أن الغاية من تطبيق نظام للحوافز ليست واضحة بالنسبة للعاملين من ناحية ، ولا بالنسبة لكثير من أفراد الإدارة المسئولين عن تطبيقها من ناحية أخرى .

٢ ـ أن معظم نظم الحوافز تقوم على غير أساس من الدراسة والتحليل لدوافع العاملين ورغباتهم ، أو لظروف العمل والإنتاج وحالة البيئة الاجتماعية والاقتصادية فى إطلاقها .

٣ ـ ميل كثير من إدارات الشركات والمؤسسات إلى تطبيق نظم موحدة أو نمطية للحوافز ، وتتجاهل بذلك حقيقة الفروق الموضوعية بين المشروعات بعضها البعض ، أو الفروق بين مستويات وأوضاع فئات العاملين .

٤ ـ أن أسس منح الحوافز للعاملين غير محددة تحديداً دقيقاً يستند إلى معدلات واضحة وعادلة للأداء . ومن ثم نجد أن أغلب نظم الحوافز يعمد إلى التعميم فى أساس المنح دون تفرقة بين مستويات أداء العاملين ودرجات تميزهم فى العمل والإنتاج . ويترتب على مثل هذه السياسة ضعف الدافع للعمل عند الممتازين من الأفراد حيث يتساوون مع من هم أقل كفاءة ، كما أن هذه السياسة تشجع غير الممتازين على الإهمال والتهاون حيث يحصلون على حوافز بلا مقابل تقريباً .

٥ ـ تعانى أغلب نظم الحوافز من نقص خطط المتابعة والتقييم لحساب العائد منها فى شكل تحسين للإنتاج وضغط النفقات أو رفع جودة المنتجات ومقارنة تلك النتائج بالتكلفة المالية والإدارية لنظم الحوافز . إن المنطق ينادى بأن يكون العائد من تطبيق نظام للحوافز أعلى من تكلفته وإلا لما كان هناك معنى لبذل الجهد والتكلفة فى مجال غير منتج .

وبشكل عام فإن نظم الحوافز المطبقة فى كثير من شركاتنا ومؤسساتنا ينقصها الموضوعية والأسس الدقيقة للتخطيط والمتابعة الأمر الذى جعل إنجازاتها أقل كثيراً مما يجب . ولابد أن نشير هنا إلى السلبيات الرئيسية لنظم الحوافز فى مصر وأهمها :

- ارتفاع تكلفة الحوافز عن قيمة التحسين فى الإنتاجية المتحقق من خلالها .

- أعتبار الحافز فى كثير من الأحيان بمثابة الحق المكتسب للعاملين الأمر الذى يضطر كثير من الإدارات إلى صرف الحوافز فى حين أن الظروف الموضوعية للمشروع لا تبرر دفع أى حوافز بل قد تدعو إلى التوفير والاقتصاد فى تكلفة العمالة بشكل عام .

- ونتيجة لضعف الجانب الإدارى فى تطبيق نظم الحوافز ، فقد فقدت الحوافز معناها بالنسبة لكثير من العاملين ، وأصبحت تكون جزءاً من الأجر العادى لهم، ومن ثم فلم يعد فى الإمكان تحقيق نتائج إنتاجية ذات بال باستخدام حوافز جديدة .

هذا التحليل السابق يدعونا إلى استخلاص نتيجة أساسية ، هى أن ما يمكن تحقيقه بتطبيق نظم الحوافز يتوقف أساساً على مدى الكفاءة فى إدارة هذه النظم واستخدامها فى المواقف التى تبرر ذلك الاستخدام والامتناع عنها حيث لا يتوقع لها نجاح .

وعلى هذا الأساس نعدد فيما يلى الشروط الحيوية لفعالية نظم الحوافز والتى يجب أن تؤخذ فى الاعتبار حين التفكير فى استخدامها كأداة لتحقيق إنتاجية أعلى :

أولا : يجب الفصل تماماً بين الحافز كأداة لدفع العاملين إلى بذل مزيد من الجهد المطلوب وتحسين الإنتاجية إلى مستويات أعلى مرغوب فيها من ناحية ، وبين النظر إلى الحافز باعتباره وسيلة لتعويض الأفراد عن انخفاض مستويات الأجور الأصلية أو لرفع مستوى معيشتهم . فى هذه الحالة الأخيرة لم يعد الحافز إلا شكلاً من أشكال الرعاية الاقتصادية للعاملين لا ينبغى أن تتوقع الإدارة فى مقابلها أى عطاء من جانبهم .

ثانياً : يجب أن تكون الأهداف المرغوب تحقيقها من وراء تطبيق نظم الحوافز معروفة ومحددة تحديداً كمياً دقيقاً . بمعنى أن نظام الحوافز يتم تطبيقه لتحقيق زيادة محددة فى كمية الإنتاج تبررها ظروف السوق وإمكانيات التشغيل . أو أن النظام يستخدم لتحقيق خفض محدد فى نفقات الإنتاج . أو تكاليف الصيانة . أو أى هدف آخر يمكن قياسه والتعبير عنه مالياً .

ثالثاً : ينبغى أن يكون أساس منح الحافز مستنداً إلى معدلات للأداء تم حسابها بطرق علمية سليمة وبحيث لا يمنح الحافز إلا لما زاد من إنتاج على معدل الأداء الطبيعى الذى يحصل العامل على أجره العادى لقاء له .

رابعاً : أن يكون اختيار أنواع الحوافز التى تقدم للعاملين نتيجة لدراسة واقعية وعلمية لرغبات الأفراد ودوافعهم بحيث يأتى الحافز محققاً لهذه الرغبات أو بعضها ومن ثم تولد لدى الفرد الرغبة فى أداء العمل الزائد للحصول على الحافز .

خامساً : ينبغى أن تخضع نظم الحوافز للمتابعة الدقيقة والتقييم السليم بحيث تكون الإدارة على بينة من درجة التوافق بين النتائج والنفقات ، وبحيث تمثل تكلفة الحوافز استثماراً اقتصادياً منتجاً .

ومن هذه الشروط الأساسية يمكن استنتاج بعض المقومات الضرورية لإمكانية وضع وتطبيق نظم الحوافز بكفاءة وفاعلية منها :

١ ــ أن تتوافر نظم دقيقة وسليمة لحسابات التكاليف بحيث يمكن تحليل تكاليف الأنشطة وتحديد نصيبها من إجمالى المنفق على الحوافز .

٢ ــ أن تتوافر نظم دقيقة للإحصاءات الخاصة بالإنتاج والمبيعات والمستلزمات المستغرقة فى الإنتاج .

٣ ــ وجود معدلات للأداء ومعدلات لاستخدام مستلزمات الإنتاج المختلفة .

٤ ــ وجود أساليب دقيقة لقياس العمل وتحديد مستوى الأداء بالنسبة للعاملين من ناحية ، وحساب المستلزمات الإنتاجية المستخدمة فعلا .

وخلاصة الأمر أن إدارة نظم الحوافز يجب أن تخضع للمقاييس العلمية أخذاً فى الاعتبار الظروف الموضوعية المحيطة بكل مشروع وظروف الاقتصاد القومى والمجتمع بشكل عام ، ومن ثم ينبغى أن تؤخذ عملية تقرير الحوافز واستخدامها بكثير من الحرص والعناية ضماناً لتحقيق الأهداف الإنتاجية المرجوة ومنعاً من تحول هذه النظم إلى أعباء مالية وإدارية بلا مقابل إنتاجى .

النظام الإدارى فى اليابان : تقليد وتجديد [1]

Japan's Managerial System : Tradition & Innovation

تعرض رجال الأعمال اليابانيين خلال المائة سنة الماضية كغيرهم فى البلاد الأخرى لمجموعة من القيود والمتناقضات التى حاولوا أن يزيلوها عن طريق تكوين مفهوم عام يتمشى مع التراث الثقافى والقبول الجماهيرى .

وسنقوم فيما يلى ببحث بعض التطورات التى طرأت على المبادئ العريضة المنظمة لقطاع الأعمال خلال فترتى ما قبل الحرب العالمية الثانية وبعدها .

١ - العقيدة أو المبادئ الرائدة فى أوائل فترة تصنيع اليابان :

اختلفت آراء مؤرخى تطور قطاع الأعمال بشأن تحديد المنشأ الاجتماعى لرواد عصر ميجى Migi الاقتصاديين[2] . ومن خلال دراسة حديثة قام بها (هيروش مانورى Hiroshi Mannari) على عينة مكونة من ١٨٩ من هؤلاء الرواد ظهر أن ثلاثة أرباعهم جاءوا من طبقات عامية ذات مراكز اجتماعية مرتفعة نسبياً[3] .

وبالرغم مما أظهرته هذه الدراسة من نتائج وباعتراف هيروشى نفسه فإنه من الصعب إلى حد ما تحديد الطبقة التى نشأ منها هؤلاء الرواد وذلك بسبب ما اتصف به أواخر عهد توكوجاوا[4] من اختلاط بين الطبقات المختلفة .

---

(١) نقلا عن M. Y. Yo shino, Japan's Managerial System : Tradition & Innovation.
ترجمها : ساطع رسلان الباحث بالمنظمة العربية للعلوم الإدارية The MIT Press, 1968.

(٢) عصر ميجى هو الفترة الممتدة من ١٨٦٨ - ١٩٤٥ وهو مايعرف بعصر الإنتعاش .

(٣) Hiroshi Mannari, The Business Elite, Nitton ni oberu Keieisha No Joken) The Background of Business Leaders in Japan) Tokyo-Kodansha 1965, p. 57.

(٤) عصر توكوجاوا هو الفترة التى سبقت ١٨٦٨ وتتصف بالإقطاعية والتقاليد الصلبة .

ولقد قام الرواد الاقتصاديون فى بداية عصر ميجى بإنشاء صناعات جديدة بالإضافة إلى القديم منها . وتأثر هؤلاء الرواد بالمبادئ الساموراثية ذات الطابع الكونفوشى [١] التى اعتبرتها السلطة الحاكمة آنذاك محور المبادئ الأخلاقية عند الشعب . ونتيجة هذا الاتجاه مارست الطبقات المختلفة النماذج السلوكية والأخلاقية التى كانت فيما سبق مقتصرة على الطبقات الاجتماعية العليا .

ولقد لقيت العقلية الساموراثية التى تتصف بالإحساس بالضمير والعمل للمصلحة القومية دوراً كبيراً فى نشأة الرواد الاقتصاديين وتكوين مشاعرهم وأفكارهم ومبادئهم السياسية والاقتصادية . كما أن تحطم وإزالة القيود التى كانت تحول دون ممارسة بعض الطبقات العليا للأعمال التجارية قد ساعدت أيضاً فى نشأة هؤلاء الرواد .

ومن الأسباب التى دعت السلطات اليابانية آنذاك على تشجيع الطبقات العليا وخاصة الساموراى على دخول مجال الأعمال هو ضعف ظاهرة الابتكار والتجديد لدى العاملين فى العائلات التجارية بسبب ما تتبناه من تقاليد محافظة ترجع لعهد توكوجاوا ونظامه الإقطاعى . أضف إلى ذلك أيضاً عدم عناية طبقات التجار والصناعيين بالتعليم الرسمى ، مما جعل إمكانية استيعابهم وتفهمهم لفنون الصناعة الحديثة قليلا .

ولكن بعض العائلات التجارية المعروفة مثل (ميتسوى Mitsui) استغلت الفرصة آنذاك وأنشأت (مجموعة صناعية كبيرة Zaibatsu) ولكن المجموعات التى قدر لها أن تستمر هى تلك التى انضم إليها بعض المؤهلات والمواهب الجديدة والمتطورة .

وخلاصة القول فإن الإقطاع فى اليابان لم يلغ نتيجة ظهور طبقة من التجار المتحررين الذين استهدفتهم الإصلاحات الاقتصادية والاجتماعية . (وهذا دون شك عكس ما حصل فى أوربا) وذلك لأن الساموراى ونحوهم ممن اعتنق مبادئهم قد سمح لهم فى آخر الأمر ممارسة الأعمال التجارية مع الاحتفاظ بالمراكز والتقاليد الاجتماعية .

---

(١) الكونفوشية بدأت فى الصين ودخلت اليابان فى القرن السابع الميلادى ونفذت إلى معتقدات اليابانيين وعاداتهم

والواقع أن القائمين على أمور التنمية الصناعية فى اليابان قابلوا مشاكل ومتناقضات عديدة وخاصة فى إيجاد الأفراد القادرين والمؤهلين . وزادت حدة هذه المشاكل عندما بدت الحاجة ملحة لبناء قطاع أعمال تابع للقطاع الخاص .

ونتيجة لذلك أصبحت اليابان بحاجة ملحة لأفكار جديدة ورائدة متمشية مع المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية واحتياجات التصنيع الحديث . وسرعان ما ظهرت مبادئ جديدة اعتبرت أساسية لتحقيق الصالح القومى والاستقلال السياسى والاقتصادى .

ولقد مشى ركب التصنيع يداً بيد مع التقاليد الكونفوشية للساموراى والروح التى كانت سائدة فى أوائل عهد ميجى . وكلاهما يعتبران أساس العقيدة الجديدة التى دعت جميع الطبقات وخاصة الساموراى على اعتبار النشاط الصناعى طريقاً مشرفاً لخدمة الوطن، وأن الربح ليس هدفاً بحد ذاته ، وأن هدف قطاع الأعمال هو أداء الواجب نحو الوطن والصالح العام .

ويلاحظ بأن العقيدة الجديدة لرواد قطاع الأعمال فى أوائل عهد ميجى قد نقضت التفكير الإنجليزى الأمريكى القائل (بالفردية الاقتصادية ، Economic Individualism) .

كما أن العقيدة الجديدة قد ركزت على مفهوم الصانع الذى أصبح مختلفاً عن مفهوم التاجر الإقطاعى . فالأول يعمل للمصلحة القومية ويقوم بأعمال منتجة ونافعة من كافة النواحى . بينما يعمل الثانى على تحقيق الكسب الفردى . ولتوضيح التفرقة بين مفهوم الصانع والتاجر الإقطاعى. فلقد أطلق على الأول اسم جيشيوجيوكا Jitsugyoka أى الرجل الذى يمارس عملا حقيقياً A Man who undertakes a real task .

ومن أشهر رواد عهد ميجى والذين كان لهم الفضل فى خلق معنى جديد للمبادئ الأساسية لقطاع الأعمال هما : ايبشى- شيبوساوا Eiichi Shibusawa (١٨٤٠ — ١٩٣١) ويوكيشى فوكوزاوا Yukichi Fukuzawa (١٨٣٥ — ١٩٠٥) . وهناك شبه اتفاق إلى أن الأول قد لعب دوراً هاماً فى تحول اليابان من

دولة متزمتة منعزلة إلى واحدة من أقوى دول العالم . ويعزى إليه إقامة المئات من المشروعات الجديدة .

ولشيبوساوا الفضل الأكبر فى تحسين المراكز الاجتماعية لرجال الأعمال وسن أصول محددة لتوجيه أعمالهم ومعتقداتهم . وكان مؤمناً بضرورة خلق فئة من الرواد الاقتصاديين تكون قادرة على النهوض بالصناعة وإقامة قطاع خاص فعال .

واعتمد شيبوساوا على مبادئ الفلسفة الكونفوشيه فى تكوين طرق وأساليب رواد قطاع الأعمال . وقام بتعريف الجيشوجيوكا بأنه الفرد الذى يعمل بأمانة لإحياء الصناعة . وأثبت أن ممارسة العمل بأمانة يتمشى مع العقلية الكونفوشية التى تقول بوجود علاقة بين الضمير المهذب والعمل .

والواقع أن شيبوساوا عمل على بناء اليابان الصناعية الحديثة بواسطة جهاز حسابى وبعض المقتطفات الأدبية الكونفوشية . فخطبه وكتاباته كانت حافلة بالتعاليم والثقافة الكونفوشية ، وفى نفس الوقت فإنه كان على ثقة بأن التكنولوجيا الغربية الحديثة لا يمكنها وحدها أن تحول اليابان لدولة صناعية متقدمة .

ومن النواحى الهامة فى أفكار شيبوساوا هى ميوله الديمقراطية وحبه للحرية وزاد من ميوله هذه كرهه الشديد للنظام الإقطاعى . ولقد دعى رجال الأعمال بأن لا يعتمدوا على الحكومة كثيراً . ومن المظاهر البارزة فى أفكاره هى ظاهرة التعقل "Rationalism" وأحسن مثال على ذلك هو دعوته لفكرة شركات المشاركة بالأسهم The Joint Stock Company التى كانت ترفضها المشروعات القائمة على العائلة ونادى بإدارة المنشآت على أسس ومبادئ تحررية بعيدة عن الاحتكار والتسلط .

كما نادى شيبوساوا بأهمية التعليم لرجال الأعمال للرفع من مستواهم الاجتماعى والإنتاجى . وخلاصة القول فإنه نجح فى الخلط بين التكنولوجيا الغربية والحرية والتعقل من ناحية وتقاليد الساموراى فى خدمة الصالح العام من ناحية أخرى .

أما (يوكيشى فوكوزاوا Yukichi Fukuzawa) العلامة الكبير فقد قدم الكثير من أجل انتشار العقيدة الجديدة للأعمال وذلك من خلال كتاباته وتعاليمه

التى انتقد فيها بشدة الطريقة التقليدية اليابانية فى التعليم وطالب بتطويرها فى اتجاه التطبيق العملى . كما أنه أيد وجهة نظر تشيبوساوا بضرورة استقلال رجال الأعمال وعدم تبعيتهم لرجال السياسة والحكومة .

وليوكيشى الفضل الأكبر فى تأسيس معهد حديث للتعليم العالى لتخريج رجال الأعمال وأسماه (جامعة كييو Keio University) وكان بذلك أول من قام بتكوين جيش من المديرين المحترفين وصقل معلوماتهم .

ويمكن القول بأن الفكر الرائد لأوائل عهد ميجى كان مزيجاً من المشاعر الوطنية والمعتقدات الكونفوشية والتكنولوجيا الغربية . والتفكير الجديد اعتمد كما ذكرنا سابقاً على مبادئ الساموراى وتمسكها بمبادئ الأخلاق .

والواقع أن المبادئ والأفكار التى نادى بها شيبوساوا فى أوائل عهد ميجى لم تمارس عملياً ولم يطبق منها إلا ما كان يتناسب وأغراض البعض . وعلى سبيل المثال ، فإن عدداً من قادة الزيباتسو لم يكن قانعاً بفكرة شركات الأسهم وأبرزهم (ياتارو إيواساكى Yataro Iwasaki) مؤسس ميتسوبيشى Mitsubishi فبالرغم من أن هذه الزيباتسو تحمل اسم شركة بالأسهم إلا أنها خاضعة فى إدارتها لنفس الروابط التى تسود العائلة اليابانية . فالثناء ، واللوم ، وتحقيق الأرباح ، وعملية اتخاذ القرارات كلها عمليات مركزة بيد رب العائلة . ولا شك أن هذا يختلف عن فكرة شركة المشاركة بالأسهم التى اقترح وجودها شيبوساوا .

والواقع أنه من الصعب جداً محاولة قياس الأهمية النسبية لكل من حافزى الربح والمصلحة القومية على عمل رواد عهد ميجى . فبالرغم من كون دافع الربح هو الهدف الرئيسى لهم إلا أن الظروف آنذاك حتمت ضرورة ظهور أفكار جديدة كتلك التى استنها شيبوساوا . فالالتزام والأهداف القومية التى أعلنه قادة عهد ميجى لم يستبعد السعى وراء الربح . بل إن الحكومة والجمهور لم يجدوا أية تعارض بين السير وراء المصالح القومية والسعى وراء الربح الشخصى .

ومن المظاهر البارزة لأوائل عهد ميجى هو التآلف التام بين الاحتياجات القومية والأطماع الشخصية لقادة قطاع الأعمال ؛ فالنهضة الصناعية قامت نتيجة

السعى وراء الأرباح ولكنها فى نفس الوقت قدمت للبلاد منافع طائلة . ويمكن ذكر الفوائد الإيجابية الناتجة عن أفكار ومبادئ أوائل عهد ميجى الرائدة كما يلى :

أولا : إعادة النظر بالمركز الاجتماعى التقليدى للعاملين بقطاع الأعمال .

ثانياً : تحول الكثير من الساموراى المثقفين والقادرين وغيرهم ممن تأثر بأفكارهم إلى طبقة مندفعة ومتحمسة من الرواد الاقتصاديين حلوا محل الساموراى والتجار التقليديين السابقين .

ثالثاً : بالرغم من قلة عدد رواد أوائل عهد ميجى الذين استنوا هذه الأفكار والمبادئ إلا أنها بقيت خطوطاً تحتذى من قبل جميع رجال الأعمال فيما بعد .

رابعاً : فرضت الظروف على رواد عهد ميجى التعلم عن طريق قاعدة الخطأ والصواب .

خامساً : شهدت هذه الفترة من عهد ميجى طفرة من الرواد المغامرين .

سادساً : أدى الاتجاه القومى للأفكار والمبادئ الجديدة إلى تعليل وتقبل تدخل الدولة وتوجيهها للقطاع الخاص .

سابعاً : تشجيع الرواد على إقامة المشاريع الهامة الجديدة لتنمية البلاد .

والواقع أن الأفكار الجديدة كانت متمشية مع الجو الاقتصادى والسياسى آنذاك . وساعدت على حل كثير من المشاكل التى كانت تعترض رجال الأعمال وبقى تأثيرها على تصرفاتهم لعشرات السنين فيما بعد .

قيام النظام الأبوى الصناعى The Rise of Industrial Paternalism

نتيجة للتقدم السريع فى الصناعة وجد رجال الأعمال وخاصة فى أواخر عهد ميجى أنه من الضرورى إيجاد صيغة جديدة لظاهرة الإخلاص والتبعية الموجودة لدى أفراد القوة العاملة . فالنمو الصناعى كان له نتائج كثيرة أهمها زيادة حجم المشروعات واختلاف الطلب على نوعية المهارات المطلوبة ، وزيادة الهجرة من الريف إلى المدن وقيام طبقة بروليتارية وضعف التقاليد الاجتماعية المتصلبة .

ولقد أثرت هذه التغييرات على طبيعة العلاقة القائمة بين العاملين ورب العمل .

ولوقف تأثير حدة هذه المشكلة قرر رجال الأعمال اللجوء لمفهوم العائلة التقليدى[1] الذى ساعد كثيراً على إعادة التكامل للقوى العاملة الصناعية الجديدة وفسح المجال لظهور ما يسميه اليابانيون بالولاء الأبوى الصناعى .

بدأت الإدارة بإبراز أهمية مفاهيم العائلة التقليدية وإمكانية معالجة مشاكل علاقة المستخدم برب العمل عن طريقها لا عن طريق التشريعات والحركات العمالية المنظمة . وشجعت أيضاً على ضرورة بناء هذه العلاقة على أساس القالب النموذجى لعلاقة الأب بالابن فى النظام العائلى . الذى يتمشى مع تقاليد وعادات الشعب اليابانى .

ولقد عملت الإدارة على كسب ولاء العاملين وخاصة منهم من مكان يعمل معها من خلال متعهدين للعمال من الباطن . ولتحقيق ذلك وجهت قدراً كبيراً من اهتمامها لقضايا المستخدمين . وعندها ظهرت بعض المبادئ الخاصة بإدارة الأفراد اعتبرت وما تزال من المظاهر البارزة فى النظام الإدارى اليابانى وأهمها نظام التوظف لمدى الحياة . ونظام المكافأة المبنى على الأقدمية ، والاهتمام بحياة العمال وسلامتهم . وبالرغم من المبادئ الجديدة فإن الإدارة اليابانية لم تهمل المفاهيم التقليدية وخاصة منها مفهوم العائلة التقليدية الذى اعتبر نموذجاً لتنظيم المصانع . بل إن ما تبنته من مبادئ جديدة كان فى الواقع ضمن إطار العقيدة العائلية القديمة . وهذا المزج تم بسبب اعتقاد الإدارة بأنه يزيد من تقارب العمال العاطفى نحوها .

ولكن النظام الأبوى تعرض لمشاكل عديدة أهمها ضعف التماسك العائلى إثر قيام المناطق الصناعية المزدحمة وتشكيل منظمات العمال التى أصبح لها قوة كبيرة بدأت تساوم الإدارة على حقوقها وقضاياها .

وبالرغم من الصعوبات التى اعترضت تطبيق النظام الأبوى إلا أنه أصبح يمثل جوهر القيم التقليدية وارتبط بالأنظمة السياسية والقانونية وحاز على اعتراف الحكومة الرسمى به . وبذلك قام اليابانيون بعمل لا تضاهيهم به دولة أو مجتمع فى العالم وذلك بإنشاء جماعات اجتماعية لا رابطة عائلية حقيقية بين أفرادها فى فى قالب عائلى نموذجى .

---

(١) يعنى هذا المفهوم بالولاء الكامل لرب العائلة والإخلاص التام للعائلة كمجموعة متكاملة .

فلقد أدى تبنى المشروعات للعقيدة العائلية إلى جعل الأفراد العاملين فى المشروع الواحد بمثابة العائلة بالرغم من وجود الفوارق الاجتماعية والطبقية. فالجميع يعملون لتحقيق هدف المشروع فى ظل علاقات ودية متينة .

ولكن مما هو جدير بالإشارة هنا هو أن المساهمة المادية لأعضاء المشروع (العائلة) لم تمتد لكل فرد فيه . والسبب فى ذلك هو ما فرض من جمود على أعمال كثير من المشروعات نتيجة تطبيق النظام الأبوى الجديد ونظام التوظف الدائم حيث عملت المنشآت على قصر امتداد مزايا المبادئ الجديدة على أقل نسبة ممكنة من مستخدميها. بينما عملت على جلب عمال مؤقتين تخرجهم متى تشاء حسب مقتضيات العمل وبذلك فلم يحق لهم الاستفادة من مزايا المبادئ الجديدة التى يتمتع بها العاملون الدائمون .

ويمكن القول أن الغالبية العظمى من العاملين قد تجاوبت مع المبادئ الجديدة وخاصة النظام الأبوى والتوظف لمدى الحياة والسبب فى ذلك هو أن النظام أبرز من أهمية العمال الذكور فى تصنيع البلاد وأمن لهم ارتباطاً مستمراً بالمشروع وهيأ لهم بيئة اجتماعية عائلية مشابهة لتلك التى تركوها فى الريف . كما هيأ النظام للعاملين الشعور بالأمن بعدم جواز فصلهم والزيادة المنتظمة فى أجورهم لمقابلة الاحتياجات المتزايدة لعائلاتهم وبالإضافة إلى ما تقدم أمن لهم النظام جو الود والمحبة الذى لقوه فى الريف .

وبالرغم من القبول العام للنظام إلا أن ذلك لا ينفى وجود معارضين له وخاصة من أولئك المتحررين من رجال الأعمال الذين طالبوا بالاعتراف بالحقوق الفردية للعامل .

وخلاصة القول أن الجو العام كان مرحباً بالنظام الأبوى الذى كان تجاوباً متعمداً من قبل رجال الأعمال لمواجهة القيود والصعوبات الاقتصادية التى اعترضتهم . وصحيح أن هذه القيود والصعوبات مشابهة لغيرها فى الدول الأخرى إلا أن ردود الفعل لها مكان فريد من نوعه فى اليابان .

العقائد الإدارية فى اليابان بعد الحرب Managerial Ideologies in Postwar Japan

للتعرف على عقائد رجال الأعمال اليابانيين بعد الحرب سنتعرض للوائح العمل التى وضعوها لمواجهة مشاكلهم وأداء أعمالهم . ومثل هذه اللوائح كانت وما تزال كغيرها معرضة للتعديل والتطوير .

ونظراً للقيود والصعوبات التى تعرض لها قطاع الأعمال خلال العشرين سنة الماضية فإن القيادات الإدارية عملت على تبنى عدداً من العقائد أو المبادئ البارزة . وللوقوف على طبيعة هذه المبادئ سنقوم فيما يلى بالتعرض لبعض النصوص الخاصة بفلسفة جمعية إدارة أعمال اسمها (الكيزى دويوكى The Keizai Doyukai)[1] التى تختلف عن غيرها من الجمعيات بأن :

١ – عملها الرئيسى هو إقامة عقيدة للأعمال تتمشى مع الظروف الجديدة لليابان .

٢ – أعضاؤها من المديرين الشبان المحترفين الذين يمثلون وجهة نظر مديرى ما بعد الحرب .

٣ – العقائد أو المبادئ التى تقترحها تقوم على دراسة دقيقة تقوم بها كافة المستويات الإدارية .

٤ – لها تأثير فعال على صقل أفكار المتحدث الرسمى باسم المديرين المحترفين الجدد .

وعلى كل فإنه لغرض دراسة عقيدة الأعمال اليابانية بعد الحرب يجدر بنا تقسيم فترة ما بعد الحرب بثلاثة مراحل :

المرحلة الأولى : وهى سنوات أزمة ما بعد الحرب والتى تعرض خلالها النظام الرأسمالى اليابانى لهزة عنيفة .

المرحلة الثانية : وهى فترة الانتعاش والنمو السريع .

---

(١) جمعية مؤلفة من حوالى (٧٠) مديراً من مديرى كبرى المؤسسات اليابانية أسست سنة ١٩٤٦ – غرضها الرئيسى إيجاد مبادئ إدارية مناسبة لليابان بعد الحرب العالمية الثانية . وبعد فترة جيزة أصبحت هذه الجمعية ذات نفوذ كبير فى مجال الأعمال .

المرحلة الثالثة : وهى التى بدأت فى أوائل الستينات وخلالها تعرض رجال الأعمال لمشكلات النمو الاقتصادى السريع وضغوط المنافسة الداخلية والخارجية المتزايدة .

أصبح الاقتصاد اليابانى بعد الحرب بحالة انهيار كامل . وبالرغم من الإصلاحات التى أدخلتها سلطات الاحتلال إلا أن هذا سبب تهديداً وارتباكاً للإدارة اليابانية .

ومن أخطر التهديدات التى قابلتها الإدارة هى نشاط الحركة العمالية المنظمة المتأثرة بالإجراءات الإصلاحية للاحتلال والمبادئ الدخيلة والجديدة مثل التوعية والحركات المتعاطفة معها . وبدأت ظاهرة الطاعة التقليدية للعمال نحو الإدارة تضمحل ، الأمر الذى جعل رجال الإدارة عاجزين عن حل المشاكل العمالية المتزايدة .

ونتيجة لمثل هذه الصعوبات والظروف المستجدة حاولت جمعية الدويوكى وغيرها من الجمعيات وضع عقيدة جديدة تحل محل عقيدة الزيباتسو التقليدية . فى أوائل سنة ١٩٤٧ اقترحت الدويوكى وجهة نظر خاصة بديمقراطية مشروعات الأعمال بحيث تفصل الملكية عن الرقابة فى المشروعات بغرض إضعاف تسلط الحكومة على إدارة هذه المشروعات من خلال الأسهم التى تمتلكها . واشتمل الاقتراح على النقاط التالية :

١ ــ أصول المنشأة والرقابة عليها تخص فئات ثلاثة هى حملة الأسهم والإدارة ، والعمال . وإنشاء مجلس إدارة لرسم السياسات المختلفة تمثل فيه الفئات الثلاث .

٢ ــ ضمان حد أدنى لدخول كل من الإداريين والعمال ، وتقسيم الأرباح بين الفئات الثلاثة بالتساوى .

٣ ــ تعاون النقابات العمالية مع الإدارة داخل كل تنظيم وأن يكون هدف النقابة الأساسى هو الدفاع عن مصالح العمال من خلال رفع وزيادة كفايتهم الإنتاجية .

ولقد انقسم رجال الأعمال بشأن هذا الاقتراح بين مؤيد ومعارض ومحايد ونتيجة لذلك لم تتبناه السلطة رسمياً . ولكنه كان بمثابة المحاولة الأولى لوضع خطوط واضحة لعقيدة جديدة لقطاع الأعمال ، وخاصة فى ظروف ما بعد الحرب الثانية .

وبعد إعلان اقتراح الدويوكى فرضت ظروف الأزمة الاقتصادية على السلطات المحتلة ضرورة إجراء تعديل فى السياسة الاقتصادية لليابان وزاد من هذا الاتجاه تأزم العلاقات الأمريكية السوفيتية ورغبة الولايات المتحدة فى بعث اليابان اقتصادياً للوقوف بجانبها . وتتميز هذه الفترة أيضاً بالفوائد الضخمة التى حققتها اليابان من قيام الحرب الكورية .

وبانتهاء الحرب الكورية خمدت الطفرة الاقتصادية وظهرت ظاهرة الانكماش فى الاقتصاد اليابانى التى أثرت تأثيراً كبيراً على الجو السياسى الذى اتصف بالمشاحنات الحزبية والفردية وعندها زادت شعبية بعض الحركات اليسارية وخاصة الحزب الاشتراكى .

وبسبب هذه الفوضى السياسية تقدمت الدويوكى باقتراح مشروع عقيدة جديدة قدمت بموجب مذكرة للمؤتمر الدويوكى السنوى ١٩٥٦ لإقرارها وسميت هذه المذكرة (بمسئوليات قيادة قطاع الأعمال الاجتماعية The Social Responsi-bilities of Business Leadership ومن أهم النقاط التى شملها هذا الاقتراح هى :

١ — المنشأة الحديثة عبارة عن مشروع عام يدير شئونه إدارة يعينها كل من حاملى الأسهم والموظفين ، والموردين ، والمستهلكين ، والرأى العام . والمهمة الرئيسية لهذه الإدارة هى التوفيق بين مصالح هذه الفئات .

٢ — التركيز على المسئوليات الاجتماعية للمديرين .

٣ — المطالبة بالعدالة والتوازن الاقتصادى .

٤ — التركيز على خلق جو من المنافسة .

٥ — تشجيع تحقيق الأرباح المشروعة لتنمية الفرص السوقية والتكنولوجيا والعدالة عند توزيع الفائض منها .

٦ — تحسين الأداء الإدارى وتدريب الأجيال القادمة من المديرين .

ومن الصفات البارزة للاقتراح الجديد تأثره الواضح بالعقيدة الإدارية الأمريكية نتيجة تعرض اليابانيين فى تلك الفترة للتجارب الأمريكية — ولكن هذا التأثير لم ينقص تصرفات رجال الأعمال التقليدية بجملها . وبهذا المعنى يقول

توكاوتسوشيا Tokao Tsuchiya المؤرخ اليابانى : إن مفهوم تصريح الدويوكى لسنة ١٩٥٦ عبارة عن مزيج من فلسفة إدارة الأعمال الأمريكية والعقلية التقليدية اليابانية فى قطاع الأعمال[١] .

ولقى الاقتراح تأييد المديرين من الشباب المحترفين الذين وجدوا فى الاقتراح ضماناً لأمنهم وحقوقهم وقبلوا بالمسئوليات الاجتماعية التى اشتملها الاقتراح نظراً لتعرضهم المسبق للأفكار والمبادئ التحررية . ومن الأهمية بمكان هنا ذكر الظروف الاقتصادية الجديدة التى نشأت نتيجة للطفرة الاقتصادية التى خطتها اليابان فى أواخر الخمسينات وأوائل الستينيات والتى كان من نتيجتها أن زادت المنافسة الشديدة بين المنشآت وأصبح هناك طاقة فائضة فى جميع المصانع الأمر الذى دعى الحكومة للتدخل فى آخر الأمر للحد من هذه الظواهر الخطيرة على الاقتصاد . ولقد لجأ مديرو المنشآت لمختلف الأساليب لمعالجة الأوضاع المتردية إلا أن أكثرهم شعر بضرورة وأهمية اقتراح الدويوكى لسنة ١٩٥٦ .

وبالرغم من القبول الواسع لعقيدة دويوكى لسنة ١٩٥٦ من رجال الأعمال إلا أنها لم تتمكن من بث جذورها فى البيئة اليابانية والسبب فى ذلك كما يقول تاكياما[٢] Takeyama هو أولا عدم تمشى الاقتراح الجديد مع طريقة تفكير قادة قطاع الأعمال نظراً لاعتماده الكبير على المفهوم السائد فى العقيدة الأمريكية للأعمال . ثانياً المسئوليات العديدة المتناقضة التى ألقاها الاقتراح على عاتق رجال قطاع الأعمال .

هذا ونتيجة لهذا التضارب فى الآراء وأوجه النقد المختلفة التى وجهت للاقتراح فإن بعض رجال الأعمال أصروا على ضرورة تبنى عقيدة ومبادئ إدارية متأثرة بالتقاليد اليابانية حتى تكون قادرة على حل المشاكل ذات الطبيعة البيئية التقليدية. ولقى هذا الاتجاه تأييداً من الجماهير . وبدأ عندئذ البحث عما يسمى (نيهونتيكى كيى Nihonteki Keiei — أى الأسلوب اليابانى فى الإدارة) .

(١) Tokao Tsuchiya, Nihon No Keieisha (Managerial Mentality In Japan) Tokyo : Keizai Oraisha, p. 106.

(٢) Takeyama, Nihon No Keiei, p. 190.

وفى خضم المحاولات العديدة لحل المشاكل والتحديات الجديدة قدمت الدوبوكى فى أوائل سنة ١٩٦٤ اقتراحاً بقانون باسم «العقيدة الإدارية فى البيئة الجديدة – "Managerial Ideology In A New Environment" ويختلف الاقتراح الجديد عن اقتراح سنة ١٩٥٦ بالنقاط التالية :

١ – أنه يدعو لضرورة إجراء تقييم لتجارب وأعمال المديرين الماضية .

٢ – يعترف الاقتراح الجديد بالقيود الشديدة المفروضة على قطاع الأعمال وتأثير ذلك على الحالة الاقتصادية .

٣ – يعترف الاقتراح بمسئوليات قيادات هذا القطاع عن المنافسة الشديدة الهدامة والضارة بالاقتصاد .

٤ – أن السياسة التوسعية للمنشآت قد أدت آخر الأمر إلى تدخل الحكومة فى مجال الأعمال مما هدد فعلا بانهيار نظام الملكية الخاصة للمشروعات .

٥ – أوصى الاقتراح الجديد الإدارة بضرورة تقييم عقيدتها وتنظيم أعمالها على ضوء المنافسة الدولية الشديدة . وأبرز ما جاء فى الاقتراح الجديد هو حثه قيادة قطاع الأعمال على الاعتراف :

١ – بأن بعض اللوائح التقليدية أصبحت بالية وغير متمشية مع الظروف الجديدة والحاجة ملحة للوائح جديدة .

٢ – بأن تقوم المنافسة على مبدأ الإنصاف أو الموضوعية فى المعاملة .

٣ – بأن المشروع الخاص (القطاع الخاص) أنسب النظم الاقتصادية لدفع عجلة النمو الاقتصادى . وعلى ضوء المزايا السابقة الذكر عرضت التوصيات الخمس التالية :

١ – اعتراف الإدارة بدور الربح فى نظام المشروع الخاص .

٢ – تحسين العلاقات الصناعية بشكل يدفع الأفراد على ممارسة قدراتهم الخلاقة فى العمل .

٣ – شجب المنافسة الهدامة وخلق جو تنافسى طابعه الإنصاف والعدالة .

٤ – تحمل القيادات الإدارية لمسئولياتها تجاه المجتمع المحلى عن طريق حل المشاكل الاجتماعية للعلاقات الصناعية .

٥ — اهتمام الإدارة بالمسئوليات المباشرة والغير المباشرة تجاه المجتمع ككل .

ومن الصفات البارزة لهذا الاقتراح أيضاً عما سبقه تشدده القوى بشرعية دافع الربح فى المشروع الخاص . هذا الدافع لم يكن فى الماضى هدفاً أساسياً للمشروعات نظراً لأسبقية تحقيق الصالح العام . وبالرغم من تقديم عامل الربح إلا أن الإدارة المحترفة الجديدة لم تعطه الأهمية الكبرى أول الأمر نظراً لانشغالها فى أمور التوسع وإعادة البناء التنظيمى والتقدم التكنولوجى . هذا علاوة عن أن تقييم الجمهور لأعمالها كان يتم عن طريق النظر لهذه الموضوعات أكثر من نظره للأرباح فى حد ذاتها .

. وفى سنة ١٩٦٥ قامت الدوبوكى أيضاً بإصدار اقتراح آخر اعتبر بمثابة سياسة مرسومة وضعتها لجنة خاصة لإيجاد خطوط إدارية عريضة للبيئة الاقتصادية . ووضع الاقتراح بعنوان « عقيدة إدارية جديدة : الفلسفة الإدارية فى البيئة اليابانية » .

A New Managerial Ideology :"A Managerial Philosophy In Japanese Climate"

ويبين الاقتراح فى مستهله أن ركيزته الأساسية تعتمد على ضرورة إقامة مجتمع ديموقراطى صناعى يعترف بكرامة الفرد وحريته وخلقه . وأن الظروف الجديدة تستدعى وجود عقيدة إدارية جديدة أو على الأقل إعادة النظر فى بعض مظاهر اللوائح الإدارية التقليدية. كما أبرز الاقتراح أربعة تطورات حديثة طرأت على بيئة منشآت الأعمال وهى :

١ — زيادة المنافسة .

٢ — المعدل السريع للتغير التكنولوجى .

٣ — تعقد العلاقات التنظيمية والإنسانية .

٤ — التغير الذى طرأ على نظام القيم التقليدى فى اليابان وخاصة بين أفراد الجيل الجديد :

واستناداً إلى هذه التطورات تقدم الاقتراح بالخطوط العريضة التالية :

١ — ضرورة التركيز على استقلال وحرية رأى قيادة قطاع الأعمال . وأن الظروف الاقتصادية غير مشجعة نظراً لتدخل الحكومة المستمر فى شؤون قطاع الأعمال .

٢ — الحاجة إلى فلسفة تنظيمية جديدة وإعادة النظر فى بعض التقاليد والقيم المؤثرة على سير الأعمال مع الإبقاء على بعضها .

٣ — المسئوليات الاجتماعية ودافع الربح — التركيز على شرعية الربح وعلى المديرين أن يعملوا لتحقيق الربح بل إن عليهم أن يكافحوا للحصول عليه .

٤ — دور المدير فى المجتمع الحديث : بما أن المشاريع والمنشآت تلعب دوراً رئيسيا فى عملية التنمية والتصنيع ، فعلى المديرين إذن لعب دور المروجين والمجددين الاقتصاديين .

وفى الحقيقة أن الأسباب الكامنة وراء إعلان كل من اقتراح سنة ١٩٦٤ وسنة ١٩٦٥ هى مقابلة مشاكل بيئة الأعمال المتزايدة للمطالب ، والاقتراحان يتفقان فى عدة نقاط أهمها : أولا : ضرورة الإسراع باتخاذ عمل سريع ، — ثانياً : توضيح دور كل من المنشآت الكثيرة والإدارة المحترفة. ثالثاً : تركيز الانتباه على التطورات الحديثة فى بيئة الأعمال والشك فى جدوى تمشى العمليات الإدارية التقليدية مع الظروف الجديدة . رابعاً : إبراز أهمية المشروع الفردى (الخاص) والبعد عن التدخل الحكومى . خامساً : الاعتراف بشرعية الربح طالما أنه لا يتعارض مع المصلحة الاجتماعية .

أما عن علاقات الإدارة بالعمال فى فترة ما بعد الحرب فلقد تعرضت لتطورات كثيرة . والسؤال هنا هو هل تمشت العقيدة الأبوية التى سادت قبل الحرب مع ظروف ما بعدها ؟ وهل غيرت التطورات الاجتماعية والاقتصادية من نظرة الإدارة نحو علاقتها بالعمال ؟

فى الواقع أن استمرار تطبيق بعض سياسات الأفراد مثل نظام التوظف لمدى الحياة ونظام الترقى والمكافأه وتوزيع الأرباح يدل على أن مفهوم العائلة لايزال سائداً فى المنشآت المختلفة . ولكن فى الواقع تعرض هذا المفهوم لهزات عنيفة خلال العشرين سنة الماضية نظراً لمعارضة العمال له وعدم قابليته للتطبيق .

ومن أهم عوامل إضعاف مفهوم العائلة المتمثل فى النظام الأبوى التقليدى هى :
أولا : التطور السريع لنقابات العمال التى قويت نتيجة دعم سلطات

الاحتلال والظروف الاقتصادية المتردية . وبالتالى ضعف ارتباط العمال بمنشآتهم ولم يعد الإخلاص للمنشأة أمراً واجباً وبديهياً على العمال إنما على كل منشأة العمل لكسب إخلاص عمالها لها أمام منافسة المنشآت الأخرى .

ثانياً : تعدد التشريعات الخاصة بعلاقة الإدارة بالمستخدمين ومساهمة الحكومة فى صقل هذه العلاقة لضمان حقوق العمال .

ثالثاً : النقص المتزايد فى عدد العمال الذى بدأت تعانى منه اليابان بسبب النمو السريع فى اقتصادها بعد الحرب .

رابعاً : ما سببته الإصلاحات الاجتماعية والاقتصادية والنمو الاقتصادى السريع من إضعاف للقيم التقليدية التى كانت تدعم النظام الأبوى فى الإدارة .

خامساً : الإجراءات الديموقراطية التى اتخذت بعد الحرب وإضعافها للفوارق الاجتماعية بين الطبقة الإدارية(شوكوين — Shokuin) (والطبقة العاملة Koin) .

— وبالإضافة لهذه العوامل المذكورة فإن العقيدة الإدارية لما بعد الحرب كانت متناقضة مع النظام الأبوى، وأوضح مثال على ذلك هو نصوص اقتراحات جمعية الدويوكى السابقة الذكر . كما أن مرونة العمل قد شككت الإدارة فى جدوى استمرار هذا النظام هذا علاوة على أن تكاليف تطبيقه قد أصبحت عبئاً على الإدارة .

ومع كل ماسبق ذكره من عوامل إلا أن هذا النظام لايزال موجوداً فى مسرح الأعمال اليابانى وهذا يدل على قوة جذوره — وتحاول الإدارة اليابانية تقديم إطار جديد لتصرفاتها نحو العمال بشكل يتمشى باضطراد مع ظروف البيئة المتغيرة .

سياسات ولوائح الأفراد Personnel Practices and Policies

اضطر قادة قطاع الأعمال اليابانيون خلال العشر سنوات الماضية المتميزة بالنحو الغير عادى للصناعة اليابانية بأن يدخلوا بعض التعديلات على سياسات ولوائح الأفراد الإداريين . ومن أهم الأسباب التى دعت إلى هذا التعديل هى النقص الشديد والمتزايد فى عدد العمال، ونظام التوظف الدائم ونظام المكافأة المبنى على الأقدمية وإجراءات توزيع الأرباح التى خلقت جموداً فى عمليات المنشآت الصناعية .

وللتغلب على هذا الجمود لجأت بعض المنشآت الكبيرة إلى وسيلتين : الأولى هى التوظيف الكثيف للعمال الجدد . والثانية هى الاعتماد الكبير على المتعهدين من الباطن . ولكن نقص العمالة لم يمكن الإدارة من تطبيق هاتين الوسيلتين كما يجب .

وبصورة عامة لم تعد سياسات ولوائح الأفراد التقليدية متمشية مع التقدم التكنولوجى السريع الأمر الذى دعى الإدارة إلى إجراء التعديلات اللازمة . وبالرغم من بقاء الكثير من اللوائح والسياسات التقليدية دون تعديل إلا أنه يمكن القول بأن تغييرات جذرية قد اتخذت فى هذا الصدد . وسنبحث فيما يلى التغيرات التى طرأت على كل من نظام التوظف الدائم ونظام المكافأة المبنى على الأقدمية وبعد ذلك سنتكلم بإيجاز عن موضوع التنمية الإدارية بعد الحرب .

العمل الإدارى : The Managerial Career

يشعر الأفراد لدى التحاقهم بالمنشآت اليابانية الكبرى بالطمأنينة والأمن وخاصة فى ظل نظام توظف دائم ولذلك فإن العمل فى هذه المنشآت محل منافسة شديدة . ومما هو جدير بالذكر هنا هو أن المنشآت الكبرى تعمل على قبول خريجى جامعات معينة معروفة فقط دون غيرها ونتيجة لذلك فإن عملية الاختيار عند دخول الجامعة المناسبة تعد بمثابة المحدد لنوع العمل الذى سيسلكه الفرد لمدى الحياة .

ويعتبر نظام التوظف الدائم من أهم جوانب مجال إدارة الأفراد وله عدة جوانب أهمها :

١ — انتقاء الإداريين من الجامعات مباشرة مع عدم جواز فصلهم من الخدمة إلا فى حالات اضطرارية جداً ويترتب على ذلك ارتباط كامل للتعاقد بين طرفين .

٢ — يتم اختيار الأفراد ليصبحوا أعضاء فى التنظيم يقومون بأعمال تتمشى مع اختصاصاتهم العملية لا أن يشغلوا مراكز محددة . ولذلك فإن معايير الاختيار والتعيين تتم على أساس مواصفات عامة متعلقة بالصفات الشخصية للفرد كالقدرة الثقافية وتكامل الشخصية والاستقرار العاطفى والوضع العائلى . . . إلخ .

٣ — سن الخروج على المعاش مبكرة لمن هم دون أعضاء مجلس الإدارة وهذه

الناحية تضمن دخول المؤهلات الجديدة والعناصر الشابة للعمل فى ظل نظام التوظف الكامل .

وبقى نظام التوظف الدائم دون تغيير خلال العشر سنوات الماضية وذلك فيما عدا تطوران يستحقان الذكر ، الأول هو إقدام بعض المنشآت على اختيار أفرادها وخاصة من الفنيين من المنشآت والهيئات الحكومية مع مراعاة الحفاظ على حقوق أقدمية ومميزات العاملين الأصلية وتمييزهم عن حقوق العاملين الجدد . أما التطور الثانى فهو مد سن المعاش (التقاعد) الإجبارى وذلك بغرض تعيين من يبلغ سن الـ ٥٥ فى المنشآت والشركات التابعة .

ولقد انقسمت الآراء بخصوص هذا النظام فمنها ما اعتبرته أساساً لضمان الإخلاص للمنشأه والأمن والطمأنينة للعاملين بينما البعض الآخر اعتبره متقادم لا يتمشى مع الحالة الحركية للبيئة الجديدة .

التطورات الحديثة فى نظام المكافآت

يتميز نظام المكافآت اليابانى بصفتين رئيسيتين ، الأولى : هى أن المكافآت بنوعيها الترقية والعائد المالى تعتمد على اعتبارات اجتماعية وصفات شخصية كالعمر والتعليم لا على مستوى الأداء والكفاءة . والثانية هى المزايا والمنافع الغير مادية التى تمنح للعاملين وعائلاتهم ، وتعمل بعض المنشآت فى الوقت الحاضر على تعديل هذا النظام ليعتمد بصورة رئيسية على الكفاءة والأداء الفعلى للعمل .

وبصورة عامة فإن ترقية العاملين تتوقف على الشهادة العلمية والأقدمية . هذا علاوة على أن على الفرد إثبات قدرته وكفاءته لجميع المعنيين وهذا الأمر صعب جداً فى ظل نظام تسوده روح الجماعية والعمل الجماعى .

أما من ناحيته الأخرى فإن أول مربوط له يتوقف على الشهادة الجامعية ويمنح الفرد بعد ذلك علاوة سنوية علاوة على مكافأة نصف سنوية يتقاضاها الفرد بغض النظر عن مستوى أدائه . هذا ولقد جرت العادة بأن يتقاضى معاشه بأكمله عند خروجه من الخدمة — ويتقاضى الفرد علاوة على أجره الشهرى تعويضاً للسكن والمواصلات وغلاء المعيشة علاوة على المنافع والمزايا الأخرى كالسكن والعناية الطبية والجمعيات التعاونية والبرامج الثقافية والترفيهية والادخارية التى تمولها المنشآت

وتختلف التطورات التى طرأت على نظام المكافآت من منشأة لأخرى ولكن معظمها لايزال يأخذ بمظاهر النظام القديم.

وعلى العموم فلقد بذلت خلال السنين القليلة الماضية بعض الجهود لأخذ عامل الكفاءة والقدرة فى الاعتبار عند الترقية وتحديد الأجر. وتبنت معظم المنشآت برامج منظمة لتقييم أداء العاملين لديها. والجدير بالذكر هنا هو أن بعض المنشآت قد فتحت فرص الترقى للمراكز العليا أمام العاملين الغير جامعيين بشرط توفر بعض الشروط مثل : ١ — أداء ممتاز للعمل . ٢ — استكمال بعض الدراسات الأكاديمية والمشاركة ببرامج تدريبية ، ٣ — النجاح فى بعض الامتحانات الكتابية .

ولقد زاد الاتجاه لاعتبار الكفاءة ومستوى الأداء عند إقرار الحالة المالية للفرد ووضع نظام للأجور يقوم على أساس مبدأ الدفع بقدر العمل

Equal Pay for Equal Work

ونتيجة لهذه التطورات قامت بعض المشاكل — بسبب قوة النظم التقليدية والاجتماعية وخاصة أن السن يعتبر عاملا رئيسياً فى تقرير المركز الأدبى والاجتماعى فى المجتمع اليابانى هذا علاوة على المشاكل التى بدأت نتيجة لتطبيق التنظيمات وعلاقات الأفراد والتكيف الجماعى .

والواقع أن خبراء الإدارة لم يعيروا اهتماماً بما سيترتب من تأثير على التنظيمات المختلفة نتيجة هذه التعديلات بل إن جهودهم كانت منصبة على التفصيلات العلمية والفنية . والذى كان يجب عمله هو أن مثل هذه التعديلات كان يجب أن تقرن بتغيرات أخرى فى المجالات المختلفة الأخرى وخاصة مفاهيم العاملين وقيمهم تجاه النظام التقليدى .

ومن التطورات التى تستحق الذكر هى أقدام المنشآت الكبرى على تقليص حجم المزايا العينية الغير مادية التى كانت تمنحها لمستخدميها لضغط مصروفاتها التى زادت نتيجة ضغوط المنافسة الشديدة . وأهم هذه المزايا هو بند السكن الذى قامت بعض المنشآت بإلغائه بينما قامت أخرى بإيقاف بناء مساكن جديدة وقام البعض الآخر بتحديد فترة إقامة المستخدمين فى مساكنها . وتقوم الكثير من المنشآت حديثاً بوضع برامج خاصة لمساعدة مستخدمها على شراء مساكن لهم .

التنمية الإدارية Managerial Development

يعتبر موضوع التنمية الإدارية من أهم موضوعات إدارة الأفراد التي أولتها الإدارة اليابانية اهتمامها بعد الحرب العالمية الثانية . ويعود هذا الاهتمام إلى حاجة اليابانيين الماسة لمديرين أكفاء لإدارة المنشآت الصناعية الجديدة ذات الأعمال المعقدة ، وعدم تمكن هذه المنشآت من جلب آية كفاءات من المنشآت الأخرى . كما أن التعليم الجامعي لم يكن آنذاك موجها نحو سد الاحتياجات العملية للمنشآت المختلفة ولم يكن قادراً على توفير فروع للدراسات العليا في مجال إدارة الأعمال لخلق جيل من المتخصصين. وعلاوة على هذا كله تعرض رجال الأعمال اليابانيون لنمط التفكير الأمريكي الذي يركز على البرامج الثقافية في الإدارة من خلال البرامج التدريبية المختلفة التي أجرتها سلطات الاحتلال في اليابان سنة ١٩٤٧ . كل ما سبق من أسباب دفع المنشآت اليابانية على الاهتمام بالنتيجة الإدارية ورصد المبالغ اللازمة لدعم وإجراء البرامج التدريبية المختلفة .

وإلى جانب المنشآت قامت جمعيات ومؤسسات عديدة لتقديم مختلف أنواع البرامج التدريبية لجميع المستويات الإدارية مثل مركز الكفاية الإنتاجية وجمعية الإدارة اليابانية ، وجمعية الإدارة التابعة لمكتب نيبون ومدرسة الإدارة اليابانية ، وجمعية التدريب الصناعي اليابانية .

ولقد بقي دور الجامعات محدوداً في هذا المجال ما عدا حالة واحدة وهي جامعة كيو Keio University التي تجري برنامجاً تدريبيا مقيماً للإدارة العليا بالتعاون مع جامعة هارفرد الأمريكية .

وبالرغم من الجهود التدريبية التي تقوم بها بعض المؤسسات التدريبية المتخصصة إلا أن برامجها تتعرض لانتقادين: الأول ضعف التدريب والمادة التدريبية، والثاني هو المنافسة الشديدة القائمة بين هذه المؤسسات الأمر الذي يدفعها إلى ارتجال البرامج وإغراء المشتركين .

ومن المشاكل التي تقابلها الإدارة اليابانية بخصوص موضوع التنمية الإدارية هي الإخفاق النسبي في ترحيد الجهود التعليمية والتدريبية مع النواحي الأخرى لإدارة الأفراد كالترقيات وتحديد المسئوليات ، ومن المشاكل أيضاً هو عدم وضوح أهداف

البرامج التدريبية الإدارية، الأمر الذى يعوق تخطيط المادة التدريبية والاختيار الصحيح للمتدربين ، وعدم وجود الدعم الكافى لسياسة التدريب من قبل الإدارة العليا .

برامج منسقة لتنمية الإداريين :

بدأت معظم المنشآت إقامة برامج تنمية إدارية متكاملة . فلم تكن هذه المنشآت تهتم فيما سبق بالتخطيط الوظيفى لأفرادها بل إن واجبات الأفراد كانت تقرر على ضوء احتياجات المنشأة لاعلى قدره ورغبة الفرد . وبتعبير آخر لم يكن لدى الأفراد فرصة اختيار العمل الذى يناسب ميولهم وقدراتهم وكل فرد يبقى طوال مدة خدمته يعمل فى العمل الذى وضع فيه عند تعيينه .

ونظراً لازدياد الاتجاه نحو التخصص الوظيفى أصبحت عملية التخطيط الوظيفى لازمة وضرورية والمقصود بالتخطيط الوظيفى هنا هو تدريب الموظف على عدة اختصاصات إدارية واستخلاص المجال الذى يعمل فيه بكفاءة أكثر وحفظ ذلك فى سجل خدمته . وباختصار فإن هدف التخطيط الوظيفى هو التوفيق بين احتياجات الشركة من ناحية والمؤهلات المهنية للفرد من ميول ورغبات وتدريب من ناحية أخرى .

ولقد تزايد الاتجاه نحو تدريب الأفراد أثناء العمل ولكن معظم المنشآت لاقت صعوبات كثيرة فى جعل المديرين يدربون مرؤوسيهم لأن المديرين يعتبرون أن هذه هى مهمة إدارة الأفراد فى المنشأة والتى تتركز فيها كل ما يتعلق بالأفراد بما فى ذلك التدريب. وبالإضافة إلى ذلك أن كثرة انشغالهم بالعمل اليومى يحول دون تدريبهم لمرؤوسيهم .

الباب الرابع

حالات فى السياسات الإدارية

CASES IN BUSINESS POLICY

- الشركة الأهلية للأجهزة الكهربائية (مصر)
- الشركة المصرية للصناعات الإلكترونية (مصر)
- اجبشيان موتورز (مصر)
- الشركة المتحدة لمنتجات الأخشاب (إيران)
- الشركة العالمية للغزل (إيران)
- شركة منتجات نيوتن (الفلبين)
- شركة ماليزيا للألبان (ماليزيا)
- شركة ماك دوجال (الولايات المتحدة)
- شركة يونج نام (كوريا)
- الشركة العامة للتجارة الخارجية (مصر)
- الشركة الأهلية للأدوية والكيماويات الدوائية (مصر)
- الشركة الوطنية للمنتجات المعدنية (مصر)

مقدمة

يحتوى هذا الباب على عدد من الحالات التى تصف مواقف إدارية فعلية واجهت شركات متنوعة سواء فى مصر أو فى عدد من الدول النامية الأخرى .

والهدف من هذه الحالات هو إتاحة الفرصة لدارس السياسات الإدارية أن يتمثل المواقف الفعلية والمشكلات الواقعية للإدارة ويحاول استخلاص الحلول والقرارات المناسبة فيها .

إن من الخصائص المميزة للمدير الناجح قدرته على تحليل المواقف ، واتخاذ القرارات والالتزام بأعمال محددة تنفيذاً لتلك القرارات . إن تجنب المدير لاتخاذ القرارات الحاسمة فى المشروعات المعاصرة ، يعرض المشروع لخسائر ومصاعب لايمكن تجاهلها . والسبيل المفضل للمدير لكى يفشل فى عمله ، هو أن يتجنب اتخاذ القرارات .

وهناك أساليب مختلفة يلجأ إليها المديرون لاتخاذ قراراتهم فبعض المديرين يتخذون القرارات التى يتصورون أنها ترضى رؤساءهم ، والبعض الآخر يتخذ القرارات بوحى الإلهام الشخصى والتفكير الوقتى . ويركز بعض المديرين فى قراراتهم على الجوانب المباشرة للمشكلة والأبعاد الأكثر إلحاحاً فيها بغض النظر عن باقى الجوانب والأبعاد .

وهناك بعض المديرين الذين يعمدون إلى أسلوب أكثر تعمقاً فى اتخاذ قراراتهم ، وذلك بتجميع أكبر قدر ممكن من المعلومات ثم تحليلها واكتشاف الحلول البديلة التى يمكن الالتجاء إليها لعلاج المشكلة ، ثم يتم اختيار أحد هذه البدائل وتوضع خطط تطبيقه .

وهذا الأسلوب الأخير هو الأحسن بين أساليب اتخاذ القرارات . ومن ثم فإن دراسة السياسات الإدارية يجب أن تشتمل على تدريب للدارس يضعه فى مواقف تماثل المواقف الإدارية الحقيقية ويطلب إليه اتخاذ القرارات المناسبة فيها .

وتعتبر دراسة الحالات Case study من أحسن وسائل تحقيق هذه الغاية التدريبية. إن الطالب (المدير) يستطيع من خلال تحليله لعشرات من الحالات أن يكتشف لنفسه طريقة يتبعها فى تحليل المشكلات التى ستواجهه فى حياته الإدارية ، ومن ثم يصل فيها إلى قرارات سليمة وفعالة .

إن المدير يتعلم بالممارسة وليس بمجرد السماع أو القراءة ، وتحليل الحالات وسيلة تضمن انفعال المدير وانغماسه فى المواقف بطريقة تقارب وتحاكى الواقع العملى فعلا . ومن خلال التعرض لحالات مختلفة تخص شركات ومؤسسات متباينة الأنشطة ومتعددة الجنسيات ، فإن المدير يلم إلماماً كبيراً بنتاج خبرات لا يمكن أن تتوفر له إلا على مدى سنوات طويلة من الممارسة الفعلية .

وحيث تماثل الحالات العملية المواقف الحقيقية للعمل الإدارى ، فإنه يندر أن تحتوى على كل المعلومات اللازمة وتصبح مهمة المدير أن يتخذ قراراته فى ضوء ما هو متاح من معلومات .

والأسلوب المقترح لتحليل الحالات يتركز فى الآتى :

١ ــ قراءة الحالة بشكل إجمالى لأول مرة دون التعمق فى التفاصيل الواردة بها

٢ ــ القراءة المتمهلة للحالة مع تدوين الملاحظات عن الحقائق والأفكار الأساسية التى تحتويها الحالة .

٣ ــ تحديد المشكلة (أو المشكلات) التى تتضمنها الحالة وتحديد أهم المعلومات المتاحة عنها .

٤ ــ تحليل كل المعلومات الموجودة فى الحالة لاستخلاص عدد من الفروض الأساسية عن أسباب المشكلة (أو المشكلات) .

٥ ــ التفكير فى الحلول الممكنة للمشكلات فى ضوء الإمكانيات والعلاقات التى تعبر عنها المعلومات بالحالة .

٦ ــ التوصل إلى الحل الأفضل ووضع خطة العمل لتطبيقه وبيان أنواع التغيير فى السياسات والأهداف والاستراتيجيات التى يتطلبها نجاح الحل المقترح .

ويحتوى هذا الباب على مجموعة من الحالات التى تمثل مواقف إدارية فى عدد من الدول النامية . وبرغم تباين الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التى تحيط بالشركات موضع البحث فى هذه الحالات إلا أن المنطق الإدارى الذى تقوم عليه دراسة الحالات لايختلف . كذلك فإن الإطار العام للفكر الإدارى الذى يجب أن يقوم عليه العمل الإدارى من تحديد الأهداف ورسم السياسات والاستراتيجيات لا يختلف هو الآخر .

قد تختلف سياسات معينة بين شركات تنتمى إلى دول مختلفة . ولكن وجود السياسات أمر لا خلاف عليه . كذلك قد تسعى تلك الشركات إلى تحقيق أهداف متناقضة . ولكن أن توجد الأهداف وتحدد بدقة أمر لا جدال فيه .

وهكذا فإن الهدف من دراسة مجموعة الحالات التالية هو زيادة القدرة على تحديد المشكلات وتحسين المهارة فى تحليلها والبحث عن حلولها .

الحالة الأولى

الشركة الأهلية للأجهزة الكهربائية

تم إنشاء « الشركة الأهلية للأجهزة الكهربائية » فى عام ١٩٥٧ لإنتاج وتوزيع أجهزة الراديو وغيرها من الأجهزة المنزلية الكهربائية . وقد صادفت الشركة نجاحاً كبيراً فى هذا الميدان وساعد على هذا النجاح انعدام ورود أجهزة الراديو من الخارج وعدم قدرة الشركة المنافسة الوحيدة فى ذلك الوقت على توفير كافة احتياجات السوق من الأجهزة الصغيرة .

وقد أدخلت الشركة الأهلية فى عام ١٩٦٢ صناعة أجهزة الراديو الترانزستور من أحجام مختلفة صادفت نجاحاً فى السوق المحلية وأسواق بعض الدول العربية . ومنذ أدخل الإرسال التليفزيونى فى ج.م.ع. سنة ١٩٦١ ، والشركة الأهلية تدرس إمكانية الدخول فى ميدان إنتاج أجهزة الاستقبال التليفزيونى خاصة لما لوحظ من الإقبال الشديد على حجز وشراء الأجهزة التى كانت شركة النصر للتليفزيون تقوم بتجميعها فى ذلك الحين . ولذلك بدأت الشركة الأهلية الاتصال ببعض الشركات العالمية المنتجة لأجهزة التليفزيون لمعرفة شروطها لتجميع منتجاتها فى مصر من ناحية ولتجميع بيانات أساسية عن مستلزمات إدخال الصناعة بمصانع الشركة الأهلية بالهرم بالقاهرة .

وقد تبين للإدارة أنه يمكن البدء بعمليات التجميع باستخدام المعدات والأجهزة الحالية مع إدخال بعض التعديلات البسيطة ولكن عند التحول إلى عمليات التصنيع فيلزم إجراء تعديلات أساسية واستثمار فى تجهيزات ومعدات تبلغ قيمتها حوالى مليون جنيه مصرى .

وفى عام ١٩٦٦ بدأت الشركة الأهلية تعانى نقصاً مستمرا فى مبيعاتها من أجهزة الراديو فى السوق المحلية كما انخفضت أرقام الصادرات بشكل ملحوظ . والجدول التالى يمثل تطور الإنتاج والمبيعات من أجهزة الراديو فى الأعوام ١٩٦٠— ١٩٦٥ .

السنة	الإنتاج بالوحدة	المبيعات بالوحدة
١٩٦٠ — ١٩٦١	٢٤,٨٦٨	٢٤,٠٠٠
٦١ — ٦٢	٣٢,٢١٤	٢٧,٨٢٣
٦٢ — ٦٣	٣٧,٠٠٠	٣٤,٥٦٧
٦٣ — ٦٤	٣٧,٦٢٣	٣٥,٣٥٣
٦٤ — ٦٥	٣٨,٢٦٣	٣٤,٨٩٧
٦٥ — ١٩٦٦	٣٩,٠٠٠	٣٢,٩٢٣

وقد أثارت ظاهرة انخفاض المبيعات قلقاً شديداً فى أوساط الإدارة العليا للشركة الأهلية خاصة وأن الشركات الأخرى المنتجة لأجهزة الراديو كانت تحقق زيادات مستمرة فى أرقام المبيعات وعلى الأخص الشركة الوطنية للأجهزة الكهربائية بالإسماعيلية والتى زادت حصتها من السوق المحلية من ١٢٪ فى سنة ١٩٦٢ إلى ٤٤٪ فى سنة ١٩٦٦ .

وقد عهد السيد المهندس أحمد عبد الخالق رئيس مجلس إدارة الشركة الأهلية إلى الأستاذ عبد القوى كامل المدير المالى والتجارى وعضو مجلس الإدارة بدراسة المشكلة وتقديم تقرير لمجلس الإدارة فى خلال ثلاثة أسابيع مع تقديم مقترحات محددة للقضاء على المشكلة . والأستاذ عبد القوى خريج كلية التجارة جامعة الإسكندرية دفعة ١٩٥٣ شعبة محاسبة وقد عمل فى عدة بنوك وشركات تأمين قبل التحاقه بالعمل بالشركة الأهلية للأجهزة الكهربائية فى سنة ١٩٦٢ حيث عين رئيساً للحسابات وفى سنة ١٩٦٦ عين مديراً ماليا وتجاريا وعهد إليه الإشراف على نشاط البيع إلى جانب الشئون المالية والحسابية .

وباستعراض أرقام المبيعات خلال السنوات ١٩٦٠ — ١٩٦٥ ، وتوزيعها جغرافيا وعلى مستوى الصنف ، تبين للأستاذ عبد القوى الحقائق الآتية :

١ — نسبة الانخفاض فى المبيعات فى الأجهزة الكبيرة الحجم (راديو المائدة) بلغت ٧٥٪ فى المتوسط .

٢ – نسبة الانخفاض فى المبيعات فى المناطق الريفية أكثر منها فى المناطق الحضرية .

٣ – ثبات معدلات البيع فى القاهرة والإسكندرية لمدة ثلاث سنوات (١٩٦٤ ، ١٩٦٥ ، ١٩٦٦) .

وفى لقاء للأستاذ عبد القوى مع السيد – ميشيل صليب مدير وكالة الإعلانات المتحدة ، اقترح الأستاذ ميشيل أن تنظم الشركة الأهليـــة حملة إعلانية لترويج مبيعاتها وتم الاتفاق على تفاصيل الحملة . وقد عرض المدير المالى والتجارى تقريره على مجلس الإدارة مقترحاً القيام بتلك الحملة الإعلانية التى رصدت لها ميزانية قدرها عشرة آلاف جنيه وتستمر لمدة ستة أشهر .

وكانت اتجاهات الرأى فى مجلس الإدارة تميل إلى الموافقة على اقتراح المدير المالى إلا أن المهندس سامى شرف مدير الإنتاج اعترض مبدياً وجهة نظر أخرى قوامها أن انخفاض المبيعات من أجهزة الراديو إنما يعود إلى منافسة التليفزيون وإعراض الجمهور عن شراء أجهزة الراديو خاصة فى المناطق الريفية حيث بدأت وزارة الثقافة مجهوداً مركزاً لنشر الأجهزة التليفزيونية كوسيلة من وسائل نشر الثقافة العامة فى قصور الثقافة وغيرها .

لذلك اقترح مدير الإنتاج الإسراع بإبرام عقد اتفاق مع شركة ألمانية لتجميع أجهزة التليفزيون التى تنتجها بمعرفة الشركة الأهلية بالقاهرة .

وقد عزز المهندس سامى شرف وجهة نظره بأن ضرب الأمثلة عن تعدد الشركات المشتغلة بصناعة أجهزة التليفزيون فى مصر وزيادتها من شركة واحدة هى شركة النصر فى سنة ١٩٦٠ إلى أربع شركات فى سنة ١٩٦٨ وهى :

١ – شركة النصر .

٢ – شركة فيلبس .

٣ – شركة بنها للصناعات الإليكترونية .

٤ – الشركة العربية للراديو والأجهزة الإليكترونية .

كذلك أشار مدير الإنتاج إلى أن الطاقة الإنتاجية الحالية بالمصنع تسمح بتجميع ٧٥.٠٠٠ جهاز سنويا من أحجام مختلفة وقد وافق مجلس الإدارة على

إيفاد وفد مكون من رئيس المجلس ومدير الإنتاج ، ومدير العلاقات العامة إلى ألمانيا لتوقيع الاتفاق مع الشركة الألمانية برغم معارضة المدير المالى والتجارى الذى أبدى شكه من قدرة الشركة الأهلية على الدخول فى منافسة حقيقية مع الشركات الأربع الحالية لما اكتسبته تلك الأخيرة من خبرة فى هذا المجال ، كما أن احتمالات استيعاب السوق من منتجات الشركة الأهلية لاتزيد فى تقديره على خمسة آلاف جهاز سنويا على أحسن تقدير وهو رقم لا يمثل حجماً إنتاجيا اقتصاديا .

والجداول المرفقة توضح بعض البيانات عن إنتاج وتسويق أجهزة التليفزيون فى ج . م . ع .

المطلوب :

إعداد تقرير يوضح :

١ — ما هى أهم الموضوعات المتعلقة بالتخطيط التى تتضمنها هذه الحالة ؟

٢ — ما هى المشكلة الأساسية (أو المشاكل) التى تواجه الشركة الأهلية ؟ وهل تعتقد أن أى الاقتراحين كفيل بالقضاء عليها ؟

٣ — ما هى فى تقديرك الخطوات الواجب اتباعها قبل البدء بتنفيذ الحملة الإعلانية التى اقترحها المدير المالى والتجارى ؟

٤ — ما هى فى تقديرك الخطوات الواجب اتباعها قبل البدء بتنفيذ خطة إنتاج الأجهزة التليفزيونية ؟

٥ — على ضوء البيانات الواردة بالحالة ، ما هى فى رأيك احتمالات النجاح بالنسبة لكل من الاقتراحين ؟

٦ — ما هى البيانات الأخرى التى ترى ضرورة الحصول عليها قبل الحصول إلى حل للمشكلة ؟

واردات التليفزيون فى الفترة ١٩٦٢ - ١٩٦٦/١٩٦٧

السنة	الكمية المستوردة	
	الكمية بالطن	القيمة بالجنيه
١٩٦٢	١٠٨٧	١,٧٣٥,٦٨٨
٦٣	٤٣٢	٧١٦,٢٤٨
٦٤—٦٥	٢٩	٣٦,٠٠٠
٦٥—٦٦	٣٧٦	٤٤٧,٠٠٠
٦٦—٦٧	٣٠	٤٠,٠٠٠
الجملة	١٩٥٤	٢,٩٧٤,٩٣٦

الإنتاج المحلى من أجهزة التليفزيون

السنة	عدد الوحدات المنتجة
٦١—٦٢	٢٧٥٥٢
٦٢—٦٣	٣٩٨١٧
٦٣—٦٤	٥١٢٣٧
٦٤—٦٥	٧٣٦١٤
٦٥—٦٦	٥٤٢٢٦
٦٦—٦٧	٧١٨١٥

أنواع الأجهزة المختلفة المنتجة فى ٦٦/١٩٦٧

النوع	العدد
١٦ عادى	٧٢٠٠
١٦ ترانزيستور	٤٢٠٠
٢٣ نصر	٢٨٦٠٠
٢٣ فيلبس	٥١٠٠
٢٣ تليمصر	٣٧١٥
٢٣ لوتس	٣٠٠٠
الإجمالى	٧١٨١٥

مبيعات أجهزة التليفزيون فى سنة ٦٦/١٩٦٧

النوع	العدد المباع
١٦ عادى	٩٨٥٠
١٦ ترانزيستور	٧٢٥٠
٢٣ نصر	٣٢١٨٤
٢٣ فيلبس	٥١٠٠
٢٣ تليمصر	٣٤٦٤
٢٣ لوتس	٢١٠٨
الجملة	٥٩٩٥٦

تطور مبيعات التليفزيون

السنة	العـــدد	نسبة الزيادة عن ٦١–٦٢
٦١–٦٢	٢٧٥٥٢	—
٦٢–٦٣	٣٩٨١٧	٪٤٤,٥
٦٣–٦٤	٤٥٨٨٦	٪٦٦,٥
٦٤–٦٥	٥٨٧٢٥	٪١١٣,٥
٦٥–٦٦	٥٩٧٢٨	٪١١٦,٧
٦٦–٦٧	٥٩٩٥٦	٪١١٧,٦

الحالة الثانية

الشركة المصرية للصناعات الإلكترونية

تم تعيين أحمد خليل للعمل بالشركة المصرية للصناعات الإلكترونية وهو شاب خريج إحدى المدارس الثانوية الصناعية تخصص كهرباء وإلكترونات – بالإضافة إلى حصوله على شهادة من أحد المراكز الخاصة للتعليم والتدريب على الأجهزة الإلكترونية للقياس ، ويعتبر أحمد خليل فوق المتوسط من حيث الذكاء والاستعداد الشخصى للعمل والإنجاز .

وعلى الرغم من صغر سنه فإن صفات أحمد خليل العمل وقدراته كانت تؤهله لاحتلال منصب إشرافى بقليل من التدريب والممارسة وكان قرار التعيين ينص على أن يعمل فى قسم « الرقابة على الجودة » حيث كانت الشركة فى حاجة ماسة إلى أشخاص من مستوى كفاءة وتكوين أحمد خليل خاصة وقد رست على الشركة عدة مناقصات هامة تجعلها فى توسع إنتاجى مستمر ، وقد كانت الشركة تعانى باستمرار من نقص الكفاءات الإشرافية . ومن ثم فقد اتجهت مؤخراً إلى اختيار وتعيين شابين حديثى التخرج وإعدادهم وتدريبهم لتولى الأعمال الإشرافية .

وقد سبق لأحمد خليل العمل بإحدى الشركات المماثلة لمدة سنة ونصف ولكنه فضل ترك العمل والاتجاه إلى الدراسة فى المركز الخاص بالدراسات الإلكترونية حيث اتضحت له حقيقة عدم توفر إمكانيات التقدم والترقى فى عمله الأول . وترتب على التحاقه بهذه الدراسات الخاصة أن أصبح مهتماً بمتابعة التطورات العلمية الحديثة فى مجالات الإلكترونات والمواظبة على قراءة المجلات العلمية المتخصصة ومراسلة مراكز البحث العلمى بالبلاد .

وقبل أن يبدأ العمل بالشركة المصرية للصناعات الإلكترونية فقد انضم أحمد خليل إلى مركز خدمة المجتمع بجامعة عين شمس لدراسة مادة الإلكترونات كما حاول الالتحاق بإحدى الدورات التى ينظمها مركز الخدمة بشركة ا.ب.م .

وفى أول أيام عمله بالشركة ذهب أحمد خليل إلى مقر المصنع فى الساعة الثامنة صباحاً تماماً حيث كانت التعليمات الصادرة تقضى بذلك وبمجرد وصوله إلى مقر المصنع اتجه مباشرة إلى إدارة شئون العاملين ولكنه لم يجد أحداً هناك فتحول إلى المصنع ذاته حيث أرشده أحد الحراس إلى مكان الانتظار المعد لاستقبال العمال الجدد وفى صالة الانتظار وقع نظره على أحد الموظفين الذين سبق له رؤيتهم فى إدارة شئون العاملين وقت أن كان يقدم أوراق التعيين ولكن الموظف لم يعره اهتماماً وجلس أحمد خليل منتظراً حيث بدأ عمال آخرون فى التوافد إلى مكان الانتظار واقترب أحد العمال ويدعى كمال سامى من أحمد خليل ودار بينهما الحديث التالى .

كمال : صباح الخير . . هل هذا أول أيامك هنا مثلى ؟

أحمد : صباح النور ، نعم لقد عينت فى الدفعة الأخيرة وطلب منى الحضور اليوم الساعة الثامنة صباحاً وهأنذا فى الانتظار .

كمال : أرجو ألا يطول الانتظار بنا فأنا لا أطيق البقاء ساكنا بلا هدف هكذا .

أحمد : ياترى هل قابلت أحداً من الموظفين المسئولين اليوم ؟

كمال : أبداً أنا حتى لم أعرف كيف الوصول إلى هذا المكان إلا بعد مساعدة من بعض الزملاء أولاد الحلال الذين صادفتهم .

أحمد : المهم هل تعرف فى أى الأقسام سوف تعمل ؟

كمال : أبداً . . وأنت ؟

أحمد : لا أدرى تماماً وإنما قيل لى إنى سأعمل فى الرقابة . . مش عارف معناها إيه على أى حال سوف نعلم .

كمال : باين على الشركة دى منظمة أوى الساعة الآن ٩,٣٠ ولا أحد سأل عنا يا ترى الوقت ده محسوب لنا وإلا إيه ؟

وفى هذه اللحظة دخلت إلى مكان الانتظار فتاة يبدو أنها تعمل بالشركة ومعها بعض الأوراق والملفات وأخذت تنادى على الموجودين بالاسم وتحدد لكل منهم

المكان الذى سيعمل به . . وتبين أن كلاً من أحمد خليل وكمال سامى سيعملان فى قسم الرقابة على الجودة . .

وتساءل كمال . . يا ترى تطلع إيه الرقابة على الجودة دى ؟

أحمد : فى الشركة السابقة التى كنت أعمل بها كان برضه فيه قسم للرقابة على الجودة وأنا اشتغلت فيه أسبوعين إنما لاتقلق لازم فيه أحد حيقولنا حنعمل إيه .

كمال : الحمد لله اللى قابلتك أنا مش فاهم حاجة فى حكاية الإلكترونات اللى بيقولو عليها دى متيجى نروح بقى القسم إلى قالوا لنا عليه .

وسار أحمد وكمال فى محاولة للوصول إلى قسم الرقابة على الجودة مسترشدين بمعلومات زودهما بها حارس البوابة ولكنهما ضلا الطريق ومضت عليهما ما يقرب من نصف الساعة وهما فى محاولة البحث حتى وصلا أخيراً وكانت الساعة وقتئذ بلغت الحادية عشرة والنصف .

وظل الاثنان واقفين مكانهما فى انتظارأن يدلهما أحد على ما يجب عليهما عمله ولكن أحداً لم يقترب منهما ومضى بعض الوقت قبل أن يتشجع أحمد ليسأل أحد العمال عن الريس فى القسم فأجابه العامل بأنه جديد فى القسم ولم يمض عليه سوى أسبوع واحد ولا يعرف رئيس هذا القسم بعد .

وفى أثناء هذا الحديث أطلقت صفارة وبدأ العمال يهرولون إلى الخارج وفهم أحمد وكمال أن الساعة بلغت الثانية عشرة وأنها ساعة الغذاء فخرجا وسارا مع الجمع دون أن يعلما تماما ماذا يفعلان وانقضت فترة الغذاء وهما واقفان فى فناء المصنع حيث لم يحضرا معهما طعاما (كباقى العمال) وحيث لا يعرفان مكان المطعم . . وفى الساعة الواحدة عادا مرة أخرى مع العمال إلى القسم بعد أن أطلقت صفارة أخرى فهما أنها دليل بدء العمل مرة أخرى .

وأخيراً وكانت الساعة الثانية والنصف بعد الظهر اقترب منهما شخص — فهما بعد ذلك أنه المشرف على القسم ودار الحديث التالى :

المشرف : أنتم العمال الجداد ؟

أحمدوكمال : نعم

المشرف : إيه الفوضى دى أنتم مش عارفين النظام كان لازم تكونوا هنا الساعة الثامنة صباحاً كنتم فين لغاية دلوقت ؟

وحاول أحمد وكمال الحديث ولكن المشرف استمر فى حديثه مقاطعاً إياهما بيده .

المشرف : يالله ياسيدى انته وهو روح على شغلك بلاش لطاعه احنا متأخرين وعندنا شغل للصبح .

ثم استدار عنهما بعد أن أشار لكل منهما إلى مكان عمله وهو عبارة عن طاولة عليها عدد من الأجهزة الكهربائية المستخدمة فى القياس ومكدس على كل منه كميات كبيرة من المقاومات المطلوب اختبارها .

وحين ابتعد المشرف تساءل كمال وياترى البتاع ده (مشيراً إلى جهاز القياس) بيشتغل إزاى ؟

وأجاب أحمد والله مش عارف بالضبط . . أنا اشتغلت على حاجه زى كده بس مش فاهم تمام أنا مش متأكد بيشتغل إزاى .

واقترب كمال من أحد العمال القريبين منه وسأله عن كيفية تشغيل الجهاز ولكن العامل رد ممتعضاً . والله أنا مش فاضى لك أنا ورايا شغل زى الهم على القلب . . ولسه مخلصتش حصه النهاردة . . يعنى إنشاء الله مش واخدين حوافز الجمعة دى . . ثم ياسيدى أنا مش مسئول أعلمك وأمرنك روح للريس يقولك .

واقترب بعض العمال على صوت العامل المحتد . . وبدأ بعض أولاد الحلال فى تطييب خاطر كمال وحاول بعضهم شرح كيفية تشغيل جهاز القياس ولكن كمال وأحمد لقيا وقتاً صعباً فى تفهم الطريقة وتطبيقها وكاد جهاز كمال يحترق لسوء الاستخدام .

وهنا لاحظ أحد العمال ما أصاب أحمد وكمال من فشل واضطراب فاقترب منهما وقال :

أحسن طريقة تزوغوا الساعة دلوقت بقت أربعة إلا تلت ما هى هانت بلاش وجع دماغ .

وفجأة ظهر المشرف ليفحص ما تم إنتاجه بمعرفتهما وقال :

المشرف « هو ده بس اللى عملتوه . أنا مش فاهم انتم اتحدفتم على منين . . ثم بدأ يعيد اختبار بعض المقاومات التى أتم كمال اختبارها وكان بتفوت شغل مش مضبوط أيه اللى انتم بتعملوه ده .

ثم استدعى المشرف اثنين من العمال المدربين وطلب إليهما الانضمام والقيام بعمل أحمد وكمال وحين عودتهما فى الصباح أخبرهما المشرف بأنه طلب نقلهما إلى قسم آخر نظراً لضعف مهارتهما .

الحالة الثالثة

اجيبشيان موتورز

أنشئت شركة الإيجبشيان موتورز عام ١٩٢٦ ومنذ ذلك التاريخ وهى تزاول نشاطها فى مصر ، وفى عام ١٩٦١ نشأ موقف جديد اضطرت معه الإدارة إلى إعادة النظر فى أهداف الشركة الطويلة الأجل . ففى ذلك الوقت كان لدى الشركة أكثر من ٣٠٠٠ سيارة مفككة استوردتها بأثمان مرتفعة تدفع بالعملة الأجنبية . ثم قفل باب الحصول على أذونات استيراد سيارات الركوب ولا يبدو فى الأفق ثمة دليل على إمكان فتح هذا الباب فى المستقبل القريب .

وفى ذلك الوقت أيضاً قررت الحكومة المصرية أن تعهد إلى شركة النصر لصناعة السيارات بإنتاج السيارات محلياً بموجب اتفاق مع شركة فيات الإيطالية . وفى عام ١٩٦١ ، أعلنت شركة النصر أن أول دفعة من إنتاجها ستطرح فى السوق فى شهر يوليو عام ١٩٦٢ ، وتحدد سعر السيارة بحوالى ٧٠٠ جنيه وهو ثمن يقل كثيراً عن تكلفة السيارة الواحدة من السيارات التى استوردتها شركة الإيجبشيان موتورز وإن كانت السيارات التى لدى الشركة الأخيرة من النوع الكبير .

والواقع أن الشركة منذ عام ١٩٢٦ وحتى ١٩٣٩ كانت بمثابة مخزن لبيع أجزاء السيارات وقطع الغيار كما كانت مركزاً للمبيعات والخدمة لستة وعشرين بلداً فى البلقان والشرق الأوسط وإفريقيا . وفى عام ١٩٣٩ أنشأت الشركة بمدينة الإسكندرية ورشة لإصلاح السيارات ظلت حتى عام ١٩٦١ أكبر ورشة من

(١) حالة من إعداد المعهد القومى للإدارة العليا – سلسلة حالات عربية فى ميدان إدارة الأعمال – رقم ٥ .

نوعها فى مصر ، فمنذ عام ١٩٣٩ وطوال فترة الحرب العالمية الثانية كانت تقوم الشركة بتجميع سيارات النقل الصغيرة ، وتهيئ السيارات الأخرى لتسليمها كاملة تلبية لطلبات تتلقاها من الخارج ، وفى عام ١٩٥٠ شيدت فى مدينة الإسكندرية أول مصنع من نوعه فى الشرق الأوسط لتجميع السيارات آليًا ، وتتسع طاقة المصنع لإنتاج ١٥ وحدة يوميًا . وقد قامت الشركة فى الفترة عن عام ١٩٥٠ حتى عام ١٩٥٩ بتجميع ما بين ١٠٠٠ و ١٢٠٠ سيارة نقل وما بين ٧٠٠ و ١٠٠٠ جرار سنويًا . والمعروف أن تجميع الجرار أقل صعوبة وتعقيداً من تجميع سيارة الركوب . والواقع أن الشركة لم تقم بتجميع أى سيارة ركوب خلال تلك الفترة لأن تكلفة تجميع السيارات بكميات محدودة كانت تفوق كل الوفورات التى يمكن تحقيقها من شحن قطع التجميع والمكونات بدلا من شحن السيارات الكاملة .

وعلى أثر قوانين الرقابة على النقد التى صدرت ابتداء من عام ١٩٥٢ . تعذر على الشركة أن تقوم بخدمة الدول الأخرى فى المنطقة ومن ثم اقتصر نشاطها على مصر فقط . ثم ازداد استيراد السيارت صعوبة لأن الحكومة فى جهودها للإسراع فى تنمية البلاد قيدت استخدام النقد الأجنبى فى استيراد السلع الاستهلاكية ، فما أن حل عام ١٩٥٩ حتى أغلق باب استيراد السيارات تماما ، وأصبحت شركة الإيجبشيان موتورز مثل غيرها من مستوردى السيارات لا تملك أى منتج يمكن أن تقوم ببيعه ، وبالرغم من ذلك ظل باب استيراد السيارات مفتوحاً إلى حد ما على أساس المقايضة أى على أساس اتفاق المستورد مع المصدر على بيع سلع مصرية مقابل السيارات المستوردة . وبذلك يمكن تغطية النقد الأجنبى المطلوب للاستيراد .

وفى سبتمبر عام ١٩٥٩ تقدم أحد رجال الأعمال المصريين المرموقين بعرض إلى الشركة . وكان قد حصل على إذن باستيراد كمية كبيرة من السيارات وكان من الممكن استغلال هذا الإذن فى استيراد السيارات على أساس المقايضة . فعرض بيع السيارات المستوردة للشركة بربح قدره ١٢٠ جنيه وبهذا يصبح ثمن أصغر سيارة أوربية مستوردة حوالى ١١٤٠ جنيه بدلا من ٥٠٠ جنيه وهو ثمنها الحقيقى مقدراً بالسعر الرسمى للعملة . وكان من الواضح أن هذا الثمن أكبر من أن تحتمله الشركة ولكن رجل الأعمال استطاع إقناع الشركة بأن باب الاستيراد سوف يغلق نهائيًا

وأكدت الشائعات هذا الأمر بل وأكدت أيضاً أن باب الاستيراد لن يفتح قبل عدة سنوات ، وتحت هذه الظروف اضطرت الشركة إلى الموافقة على شراء السيارات التى يمكن استيرادها بموجب هذا الإذن وعددها ٤٠٠٠ سيارة . هذا بالرغم من أن الشركة لم تكن تستورد فى العادة أكثر من ٤٠٠ سيارة صغيرة وما بين ٣٠٠ ، ٤٠٠ سيارة كبيرة فى السنة الواحدة .

وتعهد رجل الأعمال بتسليم السيارات فى مصر على أن يتقاضى الثمن بالجنيهات المصرية ، وكان إذن الاستيراد قد صدر فى أوائل عام **١٩٥٩** ومدته اثنا عشر شهراً وكان من المعروف فى ذلك الوقت أنه من الممكن مد أجل أذون الاستيراد لمدة ستة أشهر أخرى أو أكثر . ولكن الحكومة أعلنت فى نهاية عام **١٩٥٩** أنها لن تصرح بمد أجل أذون الاستيراد ، فأصبح على الشركة أن تحصل على السيارات فى داخل البلاد قبل نهاية فبراير ١٩٦٠ .

فأجرت اتصالات عاجلة بجميع فروع المصانع فى أوربا واستطاعت الحصول على السيارات وعددها ٤٠٠٠ سيارة قبل انتهاء أجل الإذن . وكان من الطبيعى أن تحصل الشركة على السيارات وهى فى مراحل مختلفة من التجميع وبأنواع مختلفة قد لا تكون مناسبة للسوق المصرية وقد كان توزيع الواردات على النحو التالى :

- ٢٥٠ سيارة صغيرة شبه مفككة .
- ٢٠٠٠ سيارة متوسطة مفككة .
- ٣٠٠ سيارة صغيرة تامة الصنع وتحتاج إلى بعض عمليات التجهيز قبل التسليم .
- ١٤٥٠ سيارة كبيره تامة الصنع وتحتاج إلى بعض عمليات التجهيز قبل التسليم .

وتعهد الوسيط المصرى بتسليم السيارات للشركة فى مدينة الإسكندرية وقد أوفى بالتزامه وتقاضى سعراً موحداً قدره ١١٤٠ جنيها للسيارة بغض النظر عن ماركتها ونوعها وحالتها — وذلك بعد أن قام بالتسويات اللازمة بالعملات الأجنبية لمصدرى هذه السيارات .

ويبين الجدول رقم (١) أسعار الجملة والتجزئة لمختلف السيارات التى استوردتها الشركة فى عام ١٩٦٠ .

الجدول رقم (١)

الجدول الذى وضع عام ١٩٦٠ لأسعار السيارات التى استوردتها الشركة بموجب الاتفاق المعقود بينها وبين رجل الأعمال .

	السيارات الصغيرة		السيارات المتوسطة	
	مصدر (ا)	مصدر (ب)	مصدر (ا)	مصدر (ب)
تكلفة الاستيراد	١١٤٠جنيه	١١٤٠جنيه	١١٤٠جنيه	١١٤٠جنيه
سعر الجملة	١١٩١	١٢٥٠	١٤٦٦	١٧١٨
سعر التجزئة	١٣٥٠	١٤٣٧	١٧٢١	١٤٦٣

وكان مدير الشركة يأمل من وراء هذا الاتفاق أن يكسب للشركة مركزاً متيناً فى السوق يضمن لها الاستمرار فى نشاطها خلال فترة الانتقال التى حددها برنامج الحكومة للتصنيع . ومع ذلك استطاع بعض كبار المستوردين الحصول على تسهيلات لاستيراد عدة أنواع أخرى من السيارات يبلغ عددها حوالى ٤٠٠٠ سيارة بأسعار تقل عن السعر الذى دفعته الشركة .

الإنتاج

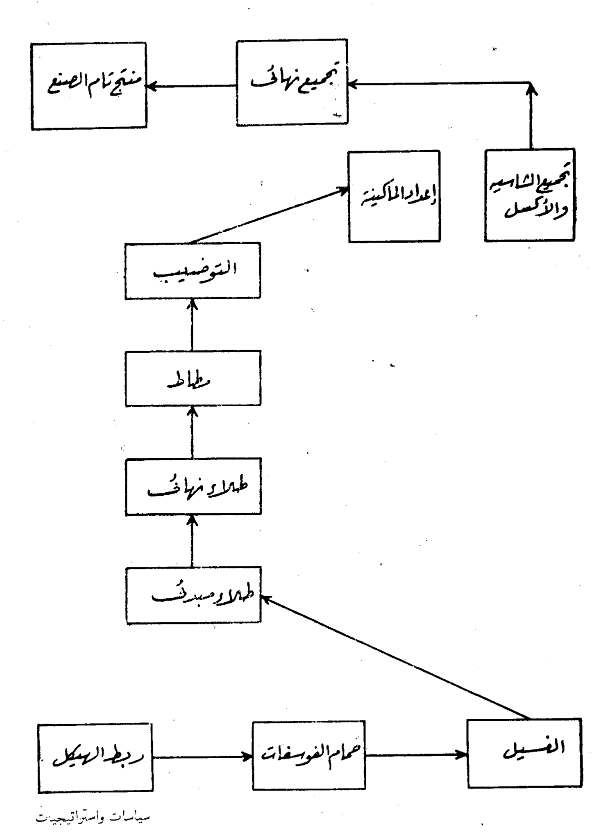
حينما استوردت الشركة هذه السيارات البالغ عددها ٤٠٠٠ سيارة لم يكن لديها خط التجميع أو المعدات التى تناسب هذه الأنواع من السيارات . فاتجهت فى الحال إلى تعديل المعدات بحيث تناسب عملية تجميع هذه السيارات .

واستغرقت هذه العملية حوالى ستة أشهر . واستثمرت فيها مبالغ إضافية تربو على ٥٠٫٠٠٠ جنيه وتطلبت تعيين ٥٥ عاملا إضافيًا وبعد الانتهاء من هذه العملية أصبح لدى الشركة خط للتجميع يتسع لإنتاج ٦ سيارات يومياً . ولكن تعذر على الشركة استخدام وردية ثانية من العمال نظراً لقلة العمال المهرة . ولقد كانت أهم صعوبات الإنتاج فى قسمى تجميع الهياكل والطلاء والواقع أنه إذا استطاعت الشركة تعيين وردية ثانية من العمال المهرة بالإضافة إلى عدد من العمال شبه المهرة لأمكنها زيادة الإنتاج اليومى إلى ما بين ١٣ ، ١٥ سيارة بالنسبة للوردية الواحدة . وقد نظم خط التجميع على النحو فى الملحق رقم ١ . وتستغرق عملية تجهيز السيارة التامة الصنع ما بين ١٢ ، ٢٣ ساعة حسب النوع . أما عملية تجميع السيارة المفككة فتستغرق ١٢٥ ساعة واللورى حمولة ٨ أطنان حوالى ٧٥ ساعة ، والجرار قوة ٥٠ حصاناً ٢٣ ساعة ، وتكشف كمية العمل عن سوء استعمال نسبى للعمل ويرجع ذلك إلى صغر كميات الإنتاج مما لا يسمح بالعمل الآلى على نطاق واسع . ففى الدانيمرك مثلا يتم تجميع ٤٠ سيارة فى اليوم الواحد ، ولا تستغرق عملية تجميع السيارة الواحدة أكثر من ٤٥ ساعة من العمل المباشر . أما فى ألمانيا فيتم تجميع ١٠٠٠ سيارة يوميًا ولا يتجاوز عدد ساعات العمل المباشر المبذول فى تجميع السيارة ٣٢ ساعة .

وتحفظ السيارات فى المنطقة الجمركية بل إن مصنع الشركة فى الإسكندرية يقع فى هذه المنطقة الحرة . ولهذا الغرض استأجرت الشركة فى المنطقة الحرة مكاناً رحباً لحفظ السيارات التامة الصنع ولا تقوم الشركة بدفع الرسوم الجمركية إلا على السيارات التى تخرج من هذه المنطقة .

ملحق رقم (١)

خط التجميع فى مصنع شركة الإيجبشيان موتورز



وتثير السيارات التامة الصنع مشكلة كبيرة . فحماية فرش السيارة يتطلب طلاء النوافذ كما يجب تحريك السيارات من وقت لآخر لحماية الإطارات وتشحيم الماكينات . ومع ذلك تصاب بعض أجزاء المطاط بالتلف . ويتحتم استبدالها من مصدر الصنع قبل بيع السيارة ولهذا السبب تركز الشركة اهتمامها الأساسى على تجهيز السيارات التامة الصنع وبيعها أولا .

التمويل

استغلت الشركة مبالغ طائلة فى تنفيذ عملية الاستيراد عام ١٩٥٩ — ١٩٦٠ وأصبح لزاما عليها اتخاذ إجراءات خاصة للتمويل . وقد بلغ إجمالى الدين المستحدث ٥٫٨٠٠٫٠٠٠ جنيه منها قروض أخذتها الشركة من البنوك المحلية قيمتها ٢٫٨٠٠٫٠٠٠ جنيه .

وضمنها المركز الرئيسى فى الخارج فى سداد ٣٫٠٠٠٫٠٠٠ جنيه من هذا الدين . وبلغت قيمة الفوائد التى تدفعها الشركة فى الشهر الواحد ٣٠٫٠٠٠ جنيه ويتضمن الملحقان ٣٫٢ بيانين بالمركز المالى للشركة فى بعض السنين المختارة .

وتتبع الشركة نظاما خاصًّا فى التعامل مع وكلائها إذ تقوم بإرسال السيارات إليهم مقابل ٢٠ ٪ من الثمن على أن يقوموا بدفع الباقى فى مدة أقصاها ٦٠ يوما أو عند بيع السيارة للمستهلك أن حدث ذلك قبل مضى الستين يوماً المتفق عليها غير أنها تتقاضى فائدة محددة خلال هذه المدة .

الملحق رقم (٢)

شركة إيجبشيان موتورز – حسابات الأرباح والخسائر فى الفترة من ١٩٥٦ ١٩٦٠ – بآلاف الجنيهات المصرية :

	١٩٦٠	١٩٥٩	١٩٥٨	١٩٥٧	١٩٥٦
إجمالى الربح	٣٤٦	٧٩٣	٦٤٨	٣٣٣	٧٤٤
مصروفات إدارية وتجارية	٢٥١	٢٢٧	٢٠٨	١٧٨	٣٦٤
استهلاك	٢٢	٢٢	٢٤	٢٨	٢٨
فوائد ومصروفات أخرى	٣٢٧	٦٠	٣٥	٢٤	—
مصروفات متنوعة	٢٠	٢٣	٣٧	٥٢	٣١
إجمالى المصروفات	٦٢٠	٣٣٢	٣٠٤	٢٨٢	٤٢٣
ربح عامل	(٢٧٤)	٤٦١	(٣٤٤)	٥١	٣٢١
إيرادات أخرى	٣٥	٢١	١٥	٢٧	٣٢
خصومات أخرى	—	—		—	٥٤
الربح الصافى قبل الضرائب	(٢٣٩)	(٤٨٢)	٣٥٩	٧٨	٢٩٩
احتياطى ضرائب الدخل	—	٥٧	٧٨	١٨	٦٤
صافى الربح بعد الضرائب	(٢٣٩)	٤٢٥	٢٫٨١(ا)	٦٠ (ب)	٢٣٥(ج)

(ا) احتياطيات السنة السابقة وقيمتها ٢٩,٣٦٦ جنيها ذكرت فى سنتها ولكنها لم تذكر فى هذه الإحصائية .

(ب) احتياطيات السنة السابقة وقيمتها ١٠١,٣٨٠ جنيه ذكرت فى سنتها ولكنها لم تذكر فى هذه الإحصائية .

(ج) احتياطيات السنة السابقة وقيمتها ٤٦,٨٤١ جنيها ذكرت فى سنتها ولكنها لم تذكر فى هذه الإحصائية .

الملحق رقم (٣)

شركة إيجبشيان موتورز — الميزانيات فى الفترة من ١٩٥٦ حتى ١٩٦٠
(بآلاف الجنيهات فى ٣١ ديسمبر من كل سنة)

	١٩٦٠	١٩٥٩	١٩٥٨	١٩٥٧	١٩٥٦
الأصول					
ممتلكات ومصنع ومعدات بعد					
الاستهلاك أرض وتحسينات	٩٥	٩٥	٩٦	٩٦	٩٦
مبان وإنشاءات تحت التنفيذ	٣٥٤	٢٥٣	٢٧٢	٢٩١	٣١٠
آلات ومعدات ثابتة وأثاثات مكاتب	٣٠	١٠	١١	١٧	٢٤
صافى الممتلكات والمصنع والمعدات	٣٧٩	٣٥٨	٣٧٩	٤٠٤	٤٣٠
سندات بسعر التكلفة مخصوما					
منها مقابل الخسائر	٣٧	١٦	—	—	—
أصول متداولة					
بضائع تجارية (أدنى تكلفة)					
عمل تحت التشغيل	٢٨٨٢	١٤	٤٨٦	١٦	٢٨٤
منتج تام الصنع	١٧٥٧	١٤٣٤	٨٤٢	٣١٠	٥٤٠
	٤٦٣٩	١٤٤٨	١٣٢٨	٣٢٦	٨٢٤
أوراق قبض مخصوما منها					
مقابل الديون المشكوك فيها	١٧٨	٢٠١٦	٧٤٢	٦١٢	٥٣٧
نقدية	١٩٥	١٠٥٢	٦٠	٦١	٢١٢
إجمالى الأصول المتداولة	٥٠١٢	٤٥١٦	٢١٣٠	٩٩٩	٥٧٣
أصول أخرى	١٤٤	١٣٥	١٤٧	١٨٣	١١٤
إجمالى الأصول	٥٥٤٢	٥٠٢٥	٢٦٥٦	١٥٨٦	٢٠١٧

بقية الملحق رقم (٣)

	١٩٦٠	١٩٥٩	١٩٥٨	١٩٥٧	١٩٥٦
الخصوم					
رأس المال المصدر والمصرح به	٤٠٥	٤٠٥	٤٠٥	٤٠٥	٤٠٥
احتياطيات وأرباح السنوات السابقة	٨١٥	٦٥٨	٥٥٦	٤٨٧	٦٠٦
خصوم متداولة					
البنك (سحب على المكشوف)	٣٩٥٠	٢٧٨٤	٧٥٣	٢٠٨	٤٩٤
حسابات تحت الدفع	١٢٣	٦٨	١٦٨	٥١	٥٥
إجمالى الخصوم المتداولة	٤٠٧٣	٢٨٥٢	٩٢١	٢٥٩	٥٤٩
خصوم أخرى بما فيها الأرباح الموزعة	٤٨٨	٦٨٥	٤٦٥	٢٧٤	٤٧٥
حساب الربح والخسارة فى السنة الجارية	(٢٣٩)	٤٢٥	٣٠٩	١٦١	٢٨٢
إجمالى الخصوم	٥٥٤٢	٥٠٢٥	٢٦٥٦	١٥٨٦	٢٠١٧

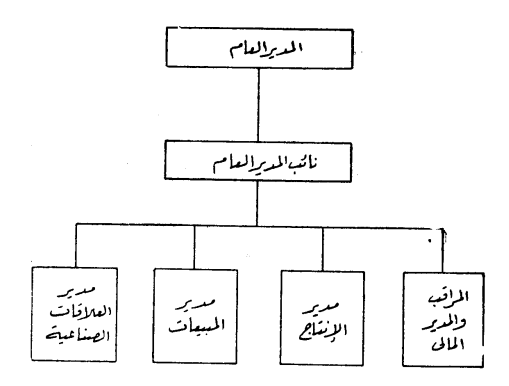
قيامهم ببيع السيارات وسيارات النقل والجرارات كما يقدمون الخدمات المتعلقة بالإصلاح والصيانة . وترى الشركة أن من حق هؤلاء العملاء أن يحققوا عائداً يتراوح ما بين ١٥٪ إلى ١٨٪ من رأس مالهم المستثمر وتساعدهم الشركة على تحقيق هذا العائد وترسل إليهم السيارات طبقاً للنظام الذى أشرنا إليه سابقاً .

ولم تنفق الشركة على الإعلانات إلا مبالغ متواضعة غير أنها اتجهت أخيراً إلى زيادة هذه المبالغ ويبين الجدول رقم (٧) ميزانية الإعلان فى السنوات الثلاث الأخيرة .

التنظيم

فى منتصف عام ١٩٦٠ وصل إلى الإسكندرية مدير جديد هو المستر سميث ليتولى إدارة الشركة فى أدق ظروفها . فقد كانت الشركة مدينة للبنوك بحوالى ٥.٨٠٠.٠٠٠ جنيه وفى مخازنها أربعة آلاف سيارة تامة الصنع . وأربعة آلاف ماكينة ديزل كانت الشركة قد استوردتها فى نفس الفترة . فضلا عن عدد محدود من سيارات النقل والجرارات المفككة . وفى نفس الوقت كان باب الاستيراد قد أغلق .

ويبين الملحق التالى رقم (٤) تنظيم الشركة فى ذلك الوقت .



وقد عمل المستر سميث فى صناعة السيارات طوال عدة سنوات واكتسب الخبرة فى أحد عشر بلداً مختلفاً لها ظروف مختلفة . وتعلم من خبرته أن الظروف عرضة للتغير بسرعة فى البلاد التى تجتاز مرحلة التطور السريع مثل مصر فى ذلك الوقت . ويميل المستر سميث إلى عدم التسرع فى اتخاذ القرارات مهما كان الموقف صعباً ودقيقاً .

وقد كانت المشكلة الأساسية فى مصر فى ذلك الوقت هى مشكلة تصريف السيارات المخزونة لدى الشركة والتى استوردت بأسعار عالية . وازدادت المشكلة تعقيداً بسبب الجهود الجبارة التى كانت وكالات توزيع السيارات الأخرى تبذلها للتخلص من الأربعة آلاف سيارة التى استوردتها بأسعار أقل نسبياً من أسعار السيارات التى استوردتها شركة الإيجبشيان موتورز وكذلك الخطة التى أعلنتها الحكومة لإنتاج السيارات نصر . بموجب اتفاق مع شركة فيات . وقد أصبحت هذه المشكلة فى أغسطس عام ١٩٦١ مسألة حياة أو موت بالنسبة للشركة . حين أعلنت الحكومة أن الدفعة الأولى وقدرها ٧٠٠ سيارة من السيارات نصر (فيات ١١٠٠)ستطرح فى السوق فى يوليو ١٩٦٢ . وأن سعر السيارة لن يتجاوز ٧٠٠جنيه كما أعلنت أيضاً أن شركة النصر ستنتج بعد ذلك ٨٠٠ سيارة نصر شهرياً .

والمعروف أن شركة النصر لصناعة السيارات تقوم منذ عدة سنوات بإنتاج سيارات النقل (اللورى) وسيارات نقل الركاب (الأتوبيس) بإذن خاص من إحدى المؤسسات الألمانية . وقد أنشىء هذا المصنع طبقاً لخطة السنوات الخمس الأولى . على أساس إنتاج ٣٥٠٠ سيارة نقل و ٥٠٠ ماكينة ديزل حمولة ٤و٥ أطنان فى السنة . وفى عام ١٩٦٠ أعلنت الحكومة خطتها لتوسيع المصنع . بحيث يتسع لإنتاج ٢٠٠٠ سيارة نقل ديزل حمولة ١٢.١٠ طناً فى السنة . وفى نفس السنة أعلنت الحكومة خطتها فى قيام المصنع بإنتاج الماكينات الديزل على النحو التالى :

١ — سيلندر ١٢ حصانا	١٥٠٠ ماكينة
٢ — سيلندر ٢٠حصانا	٧٥٠ ماكينة
٣ — سيلندر ٤٠—٥٠حصانا	٧٥٠ ماكينة
٤ — سيلندر ٨٠—١٠٠حصان	٢٠٠٠ ماكينة

وتقرر استخدام الماكينات قوة ٨٠—١٠٠ حصان فى أغراض الاستبدال فى سيارات النقل . كما تقرر استخدام الماكينات الأصغر لأغراض الصناعة والزراعة . وأعلنت الحكومة فى الخطة الخمسية الثانية عن إنشاء مصنع آخر لإنتاج ١٥٠٠ جرار زراعى قوة من ٤٠ إلى ٥٠ حصانا فى السنة على أساس تشغيل

وردية واحدة . ويزاد الإنتاج بعد ذلك وبأسرع ما يمكن إلى ٢٧٠٠ جرار فى السنة على أساس تشغيل ورديتين .

ومدة الاتفاق بين مصر وشركة فيات خمس سنوات . وقد تعهدت شركة فيات بمساعدة شركة النصر على تصنيع ٩٥٪ من الإنتاج محليًّا فى نهاية المدة . ويشك المستر سميث فى تحقيق هذا الشرط . كما يشك فى استطاعة شركة النصر إنتاج ٨٠٠ سيارة شهريًّا حتى فى نهاية عام ١٩٦٢ . ويرى أن بلوغ نصف هذا الرقم يمكن أن يكون أقرب إلى العقل . وقد تضمن الاتفاق مع شركة فيات نصًّا يبيح للحكومة المصرية عدم تجديد العقد إذا لم تف شركة فيات بهذا الشرط .

ويعتقد سميث أن مصر ليست سوقاً كبيرة للسيارات . وبالتالى فإنتاج السيارات محليًّا لن يكون عملا مربحاً . ولكن يحتمل ظهور سوق عربية مشتركة أو سوق آسيوية إفريقية كبيرة إلى حد يكفى لدعم صناعة السيارات . وطالما أن مصنع شركة الإيجبشيان موتورز هو المصنع الوحيد الموجود فى المنطقة إلى جانب مصنع شركة النصر . لذلك يبدو من الممكن أن تكسب شركة الإيجبشيان موتورز لنفسها مركزاً متيناً فى هذه السوق بفضل تجميع السيارات فى المنطقة الجمركية الحرة بالإسكندرية ، وتتوقف ربحية هذا العمل على مدى ما يمكن أن تتمتع به الشركة من تفضيل فى مثل هذه السوق .

وبغض النظر عن مشكلات المستقبل تعرضت الشركة لمشكلتين أخريين على جانب كبير من الخطورة .

والمشكلة الأولى هى أن الحكومة أصدرت فى بداية عام ١٩٦١ أمراً بتجميد السيارات فى المناطق الجمركية للتأكد من سلامة أذون الاستيراد . وقد شمل هذا القرار ١٠,٠٠٠ سيارة . ونتيجة هذا القرار تعطلت مبيعات الشركة حوالى أربعة أشهر .

ثم حدثت تطورات أخرى عاقت مبيعات الشركة . فبعد تأميم شركات التأمين فى يوليو عام ١٩٦١ توقفت هذه الشركات عن ضمان ديون مشترى السيارات فانخفضت المبيعات من جميع السلع المعمرة . والسيارات على وجه الخصوص . وفضلا عن ذلك أثار إنشاء مصنع شركة النصر الكثير من الأسئلة

والتكهنات حول مستقبل استيراد قطع غيار الأنواع الأخرى من السيارات التى لا تنتجها شركة النصر . ولقد كان لهذه الأحداث أثر عكسى على مبيعات شركة الإيجبشيان موتورز .

وتتلخص فلسفة سميث كمدير . فى تفويض السلطات وعدم التدخل فى عملية ممارسة هذه السلطات إلا فى أضيق الحدود . ولذلك لم يكن يدعو لعقد أى اجتماع إلا إذا ظهرت مشكلة محددة . غير أنه كان يقوم بعقد اجتماعات يومية مع مدير المبيعات والمدير المالى . كما كان يعقد اجتماعات مع المدير الفنى ومدير العلاقات الصناعية ، ويعتز سميث بصفة خاصة بنجاحه فى خلق جو من الهدوء والسلام فى المصانع التى عمل بها . ويولى سميث اهتماما خاصا للعلاقات الشخصية وإن كان لايميل إلى التعرف على كل شخص من العاملين فى المصنع . أو معرفة اسم أى شخص آخر غير الذين يحتك بهم احتكاكا مباشراً كالمديرين والمشرفين .

وقد طلب سميث ألا تزيد التقارير التى ترسل إليه على صفحة أو صفحة ونصف على الأكثر . ويتلقى سميث فى العادة عدة تقارير مختلفة طبقا للجدول التالى :

تقارير يومية (تجمع كل شهر) :

– المبيعات بحسب نوع السيارة والعميل الذى بيعت له .
– طلبات العملاء بحسب نوع السيارة .
– مبيعات كل وكيل بالتجزئة بحسب النوع (تبلغ للشركة يومياً عن طريق الوكيل تلغرافيا) .
– جداول الإنتاج بحسب النوع .
– الإنتاج حسب النوع .

تقارير أسبوعية :

– قوائم جرد البضائع الموجودة لدى الشركة حسب كل بند . وتبين الإمدادات الشهرية .

– سندات التخليص من الجمارك .
– رصيد المسحوبات على المكشوف من البنك .
– ميزانية تقديرية .
– تحليل السيولة .

تقارير شهرية (تجمع كل سنة) :
– قوائم جرد السيارات الموجودة بالمصنع ولدى الوكلاء بحسب النوع .
– تقدير المبيعات بحسب نوع السيارة .
– الميزانية مرفق بها الجداول .
– الميزانية التقديرية للمصروفات ، والمصروفات الفعلية والفروق .

السوق المصرية للسيارات

ازداد عدد السيارات فى مصر باطراد خلال عدة سنوات ، حتى بلغ فى عام ١٩٥٥ حوالى ٧٣,٠٠٠ سيارة ، ثم أخذ عددها فى التناقص حتى انخفض إلى ٧٠,٠٠٠ سيارة ، ويرجع السبب فى ذلك إلى أن قيود الاستيراد جعلت عدد السيارات الجديدة أقل من عدد السيارات التى تستهلك .

وقد قدر قسم المبيعات فى شركة الإيجبشيان موتورز أن السيارة تنقل فى العادة إلى سوق السيارات المستعملة بعد خمس سنوات ، وتستهلك تماما (أى تصبح خردة) بعد عشر سنوات أو أكثر قليلا . وقدرت وزارة الصناعة أنه فى عام ١٩٥٥ كانت هناك سيارة واحدة لكل ٢٩٥ مواطنا[١] ، وأخذ هذا المعدل فى الانخفاض بعد ذلك ، ولكن من المتوقع أن يعود إلى سابق عهده فى عام ١٩٦٥ ، ثم يرتفع إلى سيارة واحدة لكل ٢٨٠ مواطناً فى عام ١٩٧٥ . وتعزى هذه الزيادة إلى الزيادة المتوقعة فى الدخل القومى . وعلى ضوء هذه التقديرات والتوقعات تعتقد وزارة الصناعة أن عدد السيارات سيصل فى مصر عام ١٩٦٥ إلى ٩٤,٩٠٠ سيارة ثم إلى ١٢٥,٠٠٠ سيارة عام ١٩٧٥ .

---

(١) وزارة الصناعة المركزية – خطة السنوات الخمس الثانية ، (يناير ١٩٦٠) ص ٧

ويبين الجدول رقم(٢) حجم مبيعات شركة الإيجبشيان موتورز خلال الأربع عشرة سنة الأخيرة .

الجدول رقم (٢)

مبيعات شركة الإيجبشيان موتورز فى مصر
من ١٩٤٨ إلى ١٩٦١

السنة	سيارات	سيارات نقل	جرارات	الإجمالى
١٩٦١	٩٤٣	٧٠	—	١٠١٣
١٩٦٠	٩٤٨	١٠٢٢	٣٥٤	٢٣٢٤
١٩٥٩	١٣٨١	٩٦٠	٣٠	٢٣٧١
١٩٥٨	٥٥١	٨٤٠	١٨٣	١٥٧٤
١٩٥٧	٢٢٩	٦٢٩	٨٧	٩٤٥
١٩٥٦	٣٩٠	٩٢١	٢٢٣	١٥٣٤
١٩٥٥	٧٥٧	٩٤٦	٤٣١	١٩٥٤
١٩٥٤	٤٢٥	٤٣٢	٣٧٢	١٢٢٩
١٩٥٣	٣٧٥	٢٥٣	٣٢١	٩٤٩
١٩٥٢	٦٤٧	٤٦٦	٥٧٤	١٦٨٧
١٩٥١	٧٤٨	٥٩٨	١٢٢٨	٢٥٧٤
١٩٥٠	٦٧٨	٤٨٠	١١٥١	٢٣٠٩
١٩٤٩	١٣٦٣	٥٧٩	٧٢٠	٢٦٦٢
١٩٤٨	١٩٤٤	٨٤٩	٧٧٦	٢٥٦٩

وتمثل القاهرة والإسكندرية ٨٠٪ من سوق السيارات فى مصر ، وذلك طبقاً لتقديرات مديرى شركة الإيجبشيان موتورز وهذا السبب قامت الشركة بإجراء دراسة خاصة لسوق القاهرة والإسكندرية ووضعت إحصائيات عن مبيعات الشركة وعن منافسيها فى هاتين المدينتين ويبين الجدول رقم (٣) إحصائيات عام ١٩٦١ .

الجدول رقم (٣)

سجلات السيارات الجديدة فى القاهرة والإسكندرية

١٩٦١

الشهر	مبيعات الشركة بالوحـــدة		حصة الشركة فى السوق القاهرة		
	القاهرة	الإسكندرية	القاهرة	الإسكندرية	والإسكندرية
يناير	٥٤	١١	٣٠٪	٣٤٪	٣٠٪
فبراير	٥٩	١١	٣١	٥٠	٣٣
مارس	٦٥	٢٠	٣١	٥٤	٣٥
أبريل	٦٢	١٩	٣٤	٥٤	٣٧
مايو	٥٥	٢٨٠	٢٩	٧٩	٣٦
يونية	٣٦	٧	١٨	٢٩	١٩
يولية	٤٧	٥	٢٨	١٧	٢٦
أغسطس	٢١	١٤	١٤	٣٩	١٩
سبتمبر	٤٢	١٣	٢٤	٣٥	٢٦
أكتوبر	٤١	١١	٢٤	٤٨	٢٧
نوفمبر	٥٣	١٢	٢٦	٥٧	٢٩
ديسمبر	٤٠	٨	٢٩	٦٤	٣١

وقد تعرض إجمالى المبيعات من السيارات فى مصر لتغيرات ملحوظة خلال السنوات الأخيرة . كنتيجة لتغير الطلب من ناحية وتقييد الاستيراد من ناحية أخرى .

وفى عام ١٩٥٥ وحده تجاوزت المبيعات سبعة آلاف سيارة وقد اختلفت الدول التى تستورد منها السيارات من حين لآخر وإن ظلت الولايات المتحدة مصدر ٥٠٪ من هذه الواردات فى جميع السنوات تقريباً .

الجدول رقم (٤)

مبيعات السيارات فى مصر على أساس الدولة المصدرة
من ١٩٤٧ إلى ١٩٥٩

السنة	الولايات المتحدة	المملكة المتحدة	ألمانيا	فرنسا	دول أخرى (١)	إجمالى
١٩٥٩	أ	أ	أ	أ	أ	٤٠٠٠
١٩٥٨	٦٤٨	٦١١	١٦٢١	١٨٦	١٠٥١	٤١١٧
١٩٥٧	٤٢١	٩	١٤٠	٩٩	٧٥	٧٧٥
١٩٥٦	٩٨٩	٢١٦	١٢٢	١٥٤	١٠٠	١٦٨١
١٩٥٥	٢٠٦٨	٣٥٢	١٢٣٣	٣١٥	٣٠٠	٤٢٦٨
١٩٥٤	٥٧١	٢٢٠	٩٥٥	٢٩٢	١٥٠	٢١٨٨
١٩٥٣	٥٠٢	٤٩	٨٧٥	٢٢٩	١٥٠	١٨٠٥
١٩٥٢	١٤٣١	٨٨١	٧٤٢	٣٢٤	٥٠	٣٤٢٨
١٩٥١	٣٤٢٢	١٤٥٣	١٦٣٨	٥٠٦	٥٠	٧٠٦٩
١٩٥٠	٢٥٦١	٢٠٨٣	٨٤٧	٦٤١	٥٠	٦٠٨٢
١٩٤٩	٣٢٨٤	١٩٣٤	٤١	٦٧٢	—	٥٩٣١
١٩٤٨	١٢٢١	٣٠٥٨	—	١٢٨٧	—	٥٥٦٤
١٩٤٧	٢٤٨٤	١٢٠٤	—	١١٧٦	—	٤٨٦٤

(١) مقدرة

(أ) غير متاحة

ولقد تغيرت نسبة السيارات الكبيرة — الأمريكية والأوربية — فى السوق المصرية من سنة لأخرى نتيجة لتغير إجمالى الطلب من ناحية ونقص العملة الصعبة من ناحية أخرى .

ويبين الجدول رقم ٥ هذه التغيرات فى بعض الفترات .

الجدول رقم (٥)

نسبة السيارات الكبيرة فى السوق المصرية فى بعض السنوات المختارة

الفترة	نسبة السيارات الكبيرة فى السوق
١٩٣٥ – ١٩٣٨	٦٨٪
١٩٤٧ – ١٩٥١	٤٤٪
١٩٥٢ – ١٩٥٤	٣٤٪
١٩٥٥	٤٩٪
١٩٥٦ – ١٩٥٧	٥٨٪
١٩٥٨	١٦٪

ولا تتوفر الإحصائيات الكافية عن سوق السيارات فى بلدان الشرق الأوسط الأخرى ، وإن كانت هناك بعض الإحصائيات عن بعض هذه الدول خلال عدة سنوات وبخاصة خلال الخمسينات وعلى ضوء هذه الإحصائيات وضعت الشركة تقديراً عاماً عن حجم المبيعات السنوية من السيارات فى هذه الدول خلال الفترة الأولى من الستينات ويبين الجدول رقم ٦ هذه التقديرات .

الجدول رقم (٦)

المبيعات السنوية المقدرة من السيارات
فى بلدان الشرق الأوسط فى بداية الستينات

الدولة	الحجم السنوى المقدر بالوحدات
سوريا	٢٧٠٠
الأردن	٤٠٠
لبنان	٣٠٠٠
الكويت	٢٥٠٠
البحرين	٥٠٠
اليمن	٣٠
السعودية	٣٥٠٠
العراق	٣٦٠٠
السودان	٧٠٠
ليبيا	١٢٠٠
إجمالى	١٨١٣٠

وقد أخذت الشركة فى اعتبارها عند تقدير حجم المبيعات من السيارات فى مصر وشرق الأوسط النقاط التالية :

١ — خطة التنمية الاقتصادية فى مصر التى تستهدف مضاعفة الدخل القومى فى عشر سنوات .

٢ — منع استيراد السيارات .

٣ — تخفيض مستوى أسعار السيارات المنتجة محلياً .

٤ — زيادة الطلب على السيارات مع زيادة الدخل ومع توسيع نطاق التسهيلات التى تمنح لبعض المشترين مثل المهندسين والمحامين والضباط والمدرسين وكذلك

مع زيادة عدد صغار رجال الأعمال الذين يستعملون السيارات فى أعمالهم .

٥ ـ عدم استطاعة أصحاب الدخول الكبيرة شراء السيارات الكبيرة بعد الآن واتجاههم إلى شراء أكثر من سيارة صغيرة .

ولا تتوفر البيانات الكافية عن توزيع السكان فى مصر على أساس الدخل ، غير أن أحد التقديرات أشار إلى أن هناك حوالى ٥٠٠ ألف أسرة تحصل على دخل سنوى يزيد على ٦٢٥ جنيهاً ومن الممكن أن يزيد حجم هذه الفئة مع زيادة الدخل القومى وإن كان من الصعب التنبؤ من الآن بمعدل هذه الزيادة . وفضلا عن ذلك يتوقع مديرو الشركة ازدياد الطلب على السيارات فى دول الشرق الأوسط غير أن الأساس لتقدير معدل هذه الزيادة غير متوفر .

التسويق

تشرف إدارة المبيعات بالشركة على بيع السيارات وسيارات النقل والجرارات ، أما مهمة الإشراف على بيع الأجزاء وقطع الغيار فتتولاها إدارات منفصلة وتقدم هذه الإدارات تقارير منتظمة عن نشاطها إلى مدير عام المبيعات .

وتبين خريطة التنظيم التالية (ملحق رقم٥) تكوين كل قسم من هذه الأقسام .

ويقوم قسم التسويق فى إدارة المبيعات بتنظيم طلبات العملاء ووضع جداول الإنتاج . أما وكلاء البيع فيقيمون صلات شخصية بالعملاء تساعدهم فى نشاطهم التجارى .

ولإدارة الأجزاء وقطع الغيار قوتها الخاصة العاملة فى السوق . وتشترك مع الوكلاء فيما يتصل بنشاطهم . وقسم تخطيط المبيعات والإعلان والترويج الذى يتبع إدارة المبيعات مستقل ولا شأن له بهذا النشاط فى إدارة الأجزاء وقطع الغيار .

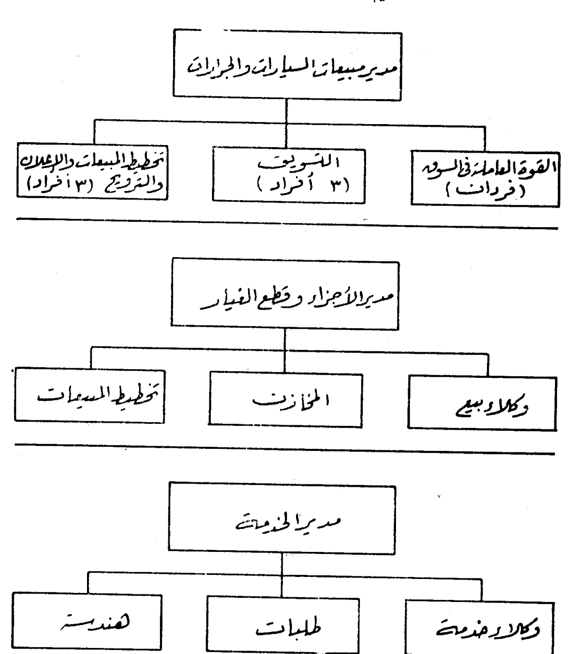
وللشركة ١١عميلا فى مصر اثنان منهم فى القاهرة وواحد فى الإسكندرية وثمانية موزعون فى المدن الرئيسية ، ويقوم هؤلاء العملاء ببيع قطع الغيار إلى جانب

قيامهم ببيع السيارات وسيارات النقل والجرارات كما يقدمون الخدمات المتعلقة بالإصلاح والصيانة ، وترى الشركة أن من حق هؤلاء العملاء أن يحققوا عائداً يتراوح ما بين ١٥٪ إلى ١٨٪ من رأس مالهم المستثمر وتساعدهم الشركة على تحقيق هذا العائد وترسل إليهم السيارات طبقاً للنظام الذى أشرنا إليه سابقاً .

ولم تنفق الشركة على الإعلانات إلا مبالغ متواضعة غير أنها اتجهت أخيراً إلى زيادة هذه المبالغ ويبين الجدول رقم (٧) ميزانية الإعلان فى السنوات الثلاث الأخيرة .

ملحق رقم (٥)

تنظيم مكاتب المبيعات بالشركة



الجدول رقم (٧)

ميزانيات الشركة للإعلان والترويج

من ١٩٥٩ إلى ١٩٦١

البند	١٩٦١	١٩٦٠	١٩٥٩
	جنيه	جنيه	جنيه
١ ــ الإعلان			
الصحافة	٦٤٨٨	٢١٥	٤٠٠٠
أفلام	١٧٥٠	٢٥٠	٦٠٠
راديو وتليفزيون	٩٦٠	٨٨٠	—
بريد مباشر	—	٩٠٠	—
ملصقات	١٤٥٠	٤٤٠٠	٦٠٠
نصب خاصة بالإعلان	٢٥٠	٥٠٠	—
متنوعات	٣٢٦٠	١٠٥٠	—
٢ ــ الترويج			
أسواق ومعارض	٥٠٠	—	٢٥٠٠
تدريب على البيع	٣٠٠	٣٧٥	—
مقابلة العملاء	٢٠٠	٢٠٠	—
متنوعات	٧٠٠	٥١٥	١٢٥٠

الأفراد

بلغ عدد العاملين بالشركة فى نهاية عام ١٩٦١ (٣٧٩) فرداً منهم (٢٤٨) فرداً من عمال اليومية و (١٣١) موظفا ، ومتوسط الأجر فى الشركة مرتفع نسبياً يصل إلى (٩,٤) قروش فى الساعة لعمال اليومية وإلى ٥٤,٥ جنيهاً شهريا للموظفين شاملة إعانة غلاء المعيشة ، وقد عمل أكثر من ١٠ أفراد بالشركة ٢٥ سنة فأكثر ، ويبلغ متوسط سنوات الخدمة حوالى ١٠ سنوات لعمال اليومية والموظفين .

وقد بلغ معدل نهاية الخدمة بين عمال اليومية حوالى ٣,٥– سنويًا ولكنه أخذ في الارتفاع مع ازدياد معدل التوظف حتى بلغ ١٢,٢– عامى ١٩٦١ ، ١٩٦٢ وسار معدل نهاية الخدمة بين الموظفين فى هذا الاتجاه ولكن بدرجة أكبر حتى وصل إلى ١٣,٦– فى عام ١٩٦١ .

وظلت نسبة الغياب باستثناء الإجازات التى يدفع عنها أجر لا تتجاوز ٠,٥– وترى الإدارة فى ذلك دليلا على ارتفاع الروح المعنوية فى المصنع ، وقد وضعت الشركة نظاماً لتلقى الاقتراحات منذ عدة سنوات ولكنها لم تتلق فى السنوات الأربع الأخيرة أكثر من أربعة مقترحات دفعت لمقدميها مكافآت بلغت فى مجموعها ٢٥ جنيها .

كلمة عامة

فى النصف الأخير من عام ١٩٦١ وجد المستر سميث مدير عام الشركة نفسه يواجه الحاجة إلى إصدار قرارات حاسمة عن مستقبل الشركة .

كان إنتاج شركة النصر للسيارات فى ذلك الوقت على وشك أن يعرض فى السوق فى أقل من سنة واحدة وكان سعر السيارة الصغيرة (فيات ١١٠٠) قد تحدد بمبلغ (٧٠٠) جنيه . وكانت شركة الإجبشيان تملك عدداً كبيراً من السيارات التى استوردتها بأسعار تزيد كثيراً عن ٧٠٠ جنيه . وفضلا عن ذلك فإن وكيلين فى القاهرة – وهما من أكبر وكلاء الشركة – قد أبلغاها بتوقيعهما على عقد مع شركة النصر لبيع سياراتها وكانت شركة النصر قد اتفقت مع ٢٢ وكيلا آخرين فى جميع أنحاء البلاد .

وفى ضوء هذه الأحداث بدأ مستقبل الشركة محاطاً بالشك بالرغم من أن الشركة تملك مصنعا جيداً وإدارة ناجحة وقوة عاملة مدربة وهذه كلها أشياء تفتقر إليها مصر أشد الافتقار ، ولذلك يؤمن المستر سميث بأن الحكومة لا يمكن أن تفكر فى تبديد هذه الطاقات الثمينة .

الحالة الرابعة

الشركة المتحدة لمنتجات الأخشاب

فى عام ١٩٦٤ أجتمع ملاك الشركة المتحدة لمنتجات الأخشاب لمناقشة الموقف السيء الذى وصلت إليه الشركة . وقد كان هذا الاجتماع مثل ما سبقه من اجتماعات بدون نتيجة ولم يؤد إلى حل للمشاكل المعقدة التى واجهت الشركة منذ بدء عملياتها .

وقد وجد الملاك أن المشاكل التى تواجهها الشركة معقدة للغاية ويجب أن يكرسوا لها الكثير من الوقت حتى ينجح المشروع خاصة أنه أول مشروع من نوعه فى إيران كما أن هناك سوقاً متسعة للمنتجات ولا يوجد منافسون .

وقد انتهى الاجتماع بموافقة المدير العام للشركة على الذهاب إلى طهران لبذل الجهود فى محاولة لاقتراض المزيد من الأموال لحل المشاكل المالية للشركة والتى أصبحت عقبة أمام إتمام المشتريات اليومية اللازمة للمصنع : ومن الجدير بالذكر أنه فى السنوات القليلة الماضية قد تم اجتماعان مماثلان انتهيا إلى نفس النتائج وهى استخدام نفوذ المدير العام وتأثيره الشخصى ومركزه الاجتماعى فى الدوائر المالية فى طهران للحصول على قروض ضخمة للشركة وقد نجح فى ذلك .

ومع ذلك فإن المدير العام لم يكن متفائلا هذه المرة بسبب الظروف الاقتصادية بوجه عام ، أكثر من ذلك فإن المقرضين بدأوا يشعرون بالقلق نتيجة طلبه الاقتراض للمرة الثالثة فى حين لم يتم سداد القرضين السابقين . وقد كان واثقاً من أنهم سوف يتساءلون عن أسباب ضعف أداء الشركة . ولم يكن واثقاً من مقدرته على شرح الصعاب التى تواجهها الشركة بوضوح إذ أنها جميعاً متشابكة معاً .

معلومات عن الشركة :

أنشأت الشركة المتحدة لمنتجات الأخشاب عام **١٩٣٤** وقد كانت الملكية موزعة بين أربع أسر كالآتى :

الأسرة الأولى	٤٠٪
الأسرة الثانية	٢٠٪
الأسرة الثالثة	٢٠٪
الأسرة الرابعة	٢٠٪

وقد أنشأت الشركة لتصنيع الأبواب الخشبية الحديثة والألواح الخشبية . وقد كان هناك عاملان أساسيان دفعا ملاك الشركة إلى بدء هذا العمل :

الأول : السوق الكبيرة والمتزايدة للألواح الخشبية والأبواب خاصة فى طهران حيث يزداد إنشاء المبانى بمعدل مرتفع .

الثانى : المصادر الضخمة من المواد الخام فى الغابات القريبة .

وقد قرر الملاك بناء المصنع فى موقع قريب من المواد الخام .

وقد بدت فرص التسويق مغرية . إذا أن المنتجات الخشبية من الألواح والأبواب تستخدم بكثرة فى إنشاءات المبانى وفى ذلك الوقت لم يكن هناك مصانع أخرى لصناعة هذه المنتجات فى طهران . ولم يكن هناك سوى عدد قليل من المحال الصغيرة التى تقوم بتصنيع أخشاب ذات جودة منخفضة على نطاق محدود وبأدوات بدائية .

وقد كانت المنافسة الحقيقية للشركة تأتى من جانب الواردات الأجنبية ومع ذلك فإن أسعار الواردات كانت مرتفعة للغاية نتيجة ارتفاع تكاليف الشحن والرسوم الجمركية . وقبل عام ١٩٤٠ كانت الرسوم الجمركية على منتجات الأخشاب تبلغ ٢٥٪ من قيمتها . وفى عام ١٩٤٠ ارتفعت الرسوم الجمركية إلى حوالى ٧٥٪ . وقد أعطى ذلك ميزة كبرى للشركة المتحدة ودعم مركزها فى السوق . وبالرغم من أن الشركة قد تم تنظيمها فى عام ١٩٣٤ فإنها لم تبدأ أعمالها إلا عام ١٩٣٨ . وقد كانت هذه الأربع السنوات هى الفترة التى تم خلالها إنشاء المبانى اللازمة والحصول على الآلات والمعدات . وقد تم شراء آلات الشركة ومعداتها من تشيكوسلوفاكيا وقد تم استلامها بعد تأخير ملحوظ وكان هناك بعض الصعوبات فى شحن الآلات واستيرادها .

ومن الجدير بالذكر أن الآلات الخاصة بصناعة الأبواب قد تقرر شراؤها بعد سنة من تحرير أوامر شراء الآلات التى تصنع الألواح الخشبية وذلك نتيجة الصعاب التى وجدتها الشركة من المصدرين التشيك ومن ثم قرروا شراء هذه الآلات من ألمانيا .

وعندما اكتمل المشروع وجدوا أن تصنيع الأبواب بطاقة كاملة يتطلب ٦٥٪ من طاقة الإنتاج الكلى وقد أدى ذلك إلى قلق ملاك المشروع نتيجة عدم التوازن بين منتجات المشروع ، واكتشفوا أنهم توسعوا فى صناعة الأبواب دون أن يدروا .

ولم تكن الإدارة قادرة على استغلال الطاقة الكاملة للمصنع ، فقد واجهت الشركة صعوبات فى الحصول على الخامات المناسبة ، وقد حاولت الشركة التغلب على هذه الصعوبة بأن تتولى بنفسها إعداد الخامات. وقد أدى ذلك إلى زيادة العبء الملقى على إمكانيات الشركة المالية . كما واجهت الشركة مشاكل فى تسويق منتجاتها فى طهران نتيجة انخفاض الجودة ، وأخيراً كانت هناك مشاكل القوى المحركة للمصنع والتى توقفت عن العمل أكثر من مرة ولم تكن قادرة على تشغيل صناعة الألواح الخشبية والأبواب بطاقة كاملة فى نفس الوقت .

الإدارة والتنظيم :

كان السيد – رحيم هو مدير الشركة حتى منتصف عام ١٩٥٩ وكان السيد – راجا مدير المصنع. والسيد – رحيم من العائلات العريقة فى باهلافى وقد انتخب مرتين فى المجلس البلدى للمدينة كما خدم فى وظائف حكومية هامة فى طهران وشارك كثيراً فى تنمية المدينة وازدهارها . وكثيراً ما يسافر إلى أوربا حيث يوجد لديه ارتباطات أعمال متعددة هناك . وخلال إحدى زيارته اقترح بعض مساعديه إنشاء مصنع للمنتجات الخشبية فى طهران ، وقد أعجب بالفكرة واقتنع أنها فكرة جديدة .

وتولى السيد – رحيم بنفسه الإشراف على تنظيم وتشغيل المصنع الجديد بالرغم من أنه لا يتمتع بأى خبرات فنية أو صناعية وكذلك السيد – راجا . وقد كان السيد – رحيم رجل أعمال فحسب وقد اعتمد على ممثلى الشركات التى وردت الآلات

فى إنشاء المصنع . وتولى السيد — راجا مهمة مساعدة رحيم والقيام بأعمال السكرتارية له. وقد أسند راجا النواحى الفنية فى العمليات إلى أحد الفنيين الألمان ويدعى شميدت بناء على توصيات مساعديه . وقد وصل شميدت إلى إيران بعد إتمام المصنع بفترة قصيرة ، وقد أعجب السيد رحيم بخبرة ومعلومات شميدت ومهاراته فى العمليات . وقد كان شميدت رجل عمل من الطراز الأول ويتمتع باحترام وإعجاب الموظفين والإدارة . إلا أن علاقته مع السيد — راجا لم تكن ودية حتى ترك راجا المصنع عام ١٩٥٩ وانتقل إلى طهران .

وعندما بدأ المصنع فى العمليات وجد السيد — رحيم أنه مشغول فى أعمال أخرى كان قد أهملها أثناء تنظيم الشركة وقد وجد أنه من الضرورى أن يخفض من الوقت الذى يقضيه فى الشركة . وفى عام ١٩٥٩ اضطر للاستقالة من منصبه كمدير للشركة نتيجة سوء حالته الصحية وبناء على نصائح الأطباء .

وبعد استقالة رحيم تم اختيار السيد راجا كمدير للشركة وقد كانت اهتماماته الأساسية موجهة نحو إدارة أراضيه الواسعة إلا أنه استطاع تخصيص جزء صغير من وقته للشركة . وبذلك فإن الإدارة كانت تتولاها مجموعة الملاك بصفه عامة حيث كانوا يجتمعون عند الضرورة لمناقشة المسائل الهامه للشركة . أما العمليات اليومية فقد تركت للسيد شميدت الذى واجه بعض الصعوبات فى الإشراف على العمل لأنه لم يكن يجيد اللغة الإيرانية .

المشاكل التى واجهت الشركة :

واجهت الشركة مشاكل عديدة منذ بدء العمل بها وقد كانت المشكلة التى تقلق شميدت باستمرار هى نقص الأموال اللازمة لتشغيل المشروع مما اضطر المصنع إلى التوقف لمدة يومين أو ثلاث فى مناسبات عديدة لأنه لم يكن هناك أموال لشراء الاحتياجات الأساسية ، كما رفض بعض الموردين أن يبيعوا للشركة مستلزماتها بالأجل ، كما أن العمال لم يستلموا أجورهم فى مواعيدها .

وقد كان شميدت يناقش السيد راجا فى هذه الأمور دائما ليتمكن من دفع أجور العمال وشراء مستلزمات المصنع لتنفيذ الطلبيات التى تم التعاقد عليها ،

وقد استطاع راجا أن يحصل على قرضين كبيرين فى الماضى ولكن بعد شهور قليلة نفذت الأموال وعادت المشاكل إلى الظهور من جديد .

وقد أوضح محاسب المشروع السبب فى ذلك هو أن جزءاً كبيراً من الأموال المقترضة كانت لمقابلة الالتزامات قبل موردى الآلات ، وسداد الفوائد على القروض ومواجهة احتياجات رأس المال العامل حتى يمكن التوسع فى عمليات البيع للعملاء بالأجل .

وقد كان الحصول على الخامات المناسبة من أهم المشاكل حتى فى حالة توافر الأموال . وقد لجأت الشركة إلى شراء الخامات من بعض الموردين فى المنطقة ولكن سريعاً ما تبين أن هؤلاء الموردين لم يستطيعوا الوفاء بتعاقداتهم وفشلوا فى تسليم الخامات المطلوبة ، بل إن الخامات التى وردوها لم تصلح للتصنيع ، نتيجة أن الأشجار قطعت وتركت ملقاة على الأرض فى الغابات مما أصاب أحد جوانبها بالرطوبة بخلاف الجوانب الأخرى .

وبعد سنة حاولت الشركة حل هذه المشكلة عن طريق إعداد الخامات بنفسها ، وقد تبين أن الغابات القريبة من الطرق استهلكت تماماً ، من الضرورى إنشاء طرق جديدة داخل الغابة . ولم يكن لدى الحكومة أى خطط لإنشاء هذه الطرق وكان على كل من يريد استغلال الغابة أن يقيم الطرق بنفسه ، وقد تعاقدت الشركة مع أحد ملاك الأراضى فى الغابة على بناء طريق داخلها .

ومع ذلك فقد اكتشفت الشركة أن لوائح الغابات تفرض الحصول على موافقة إدارة خدمة الغابات على الأشجار التى يسمح بقطعها ، وقد وجد أن عدد الأشجار المسموح بقطعها لاتكفى لتشغيل المصنع أكثر من سنة . كما وجد أن قطع الأشجار الكبيرة التى توافق عليها إدارة خدمة الغابات تتطلب استثمارات كبيرة فى آلات ثقيلة ، كما كان هناك صعوبة فى نقل الأشجار من الغابة بواسطة العربات الصغيرة التى يستخدمونها لهذا الغرض ، وقد اضطروا إلى ترك بعض الأشجار المقطوعة ملقاة على الأرض فى الغابة فى فصل الشتاء والتى سوف تصبح غير صالحة للاستعمال فى السنة القادمة لإصابتها بالرطوبة .

وهناك مشكلة أخرى وهى المحافظة على جودة الألواح الخشبية والأبواب المنتجة ،

إذ أنه بعد بدء العمليات أفاد الموزع الذى يتولى بيع منتجات الشركة أن منتجاتها لم تعد بنفس مستوى الجودة بعد شهور قليلة ، وفى بعض الحالات حدث ذلك بعد تحويل الألواح الخشبية إلى أثاث ، وحدث نفس الشىء بالنسبة للأبواب بعد تركيبها مما أثار استياء المستهلكين . وفى أحوال أخرى حدث ذلك عندما كانت المنتجات لاتزال فى مخازن التجار فى طهران ، مما أدى إلى صعوبة بيع هذه المنتجات بسعرها الأصلى .

وبمجرد وصول شميدت إلى طهران أدرك السبب فى ذلك، وقد كانت المشكلة هى الاختلاف الكبير فى الطقس بين موقع المصنع وطهران وخاصة فى شهور الصيف . ففى باهلاف حيث المصنع كانت درجة الرطوبة مرتفعة جداً وبذلك كانت المنتجات تحوى قدراً كبيراً من الرطوبة وعندما تصل المنتجات إلى طهران التى تتميز بجو جاف جداً تفقد الأخشاب رطوبتها وبالتالى تفقد شكلها . وقد صرح شميدت بأنه لو ترك له الخيار لبنى المصنع فى طهران لهذا السبب ، بالرغم من التكلفة المرتفعة لنقل الخامات ، وقد أضاف بأن الحل الوحيد فى هذه المرحلة هو تجفيف الأخشاب قبل تصنيعها إلى ألواح خشبية وأبواب . على أن تشحن المنتجات إلى طهران بمجرد تصنيعها . لأنه إذا بقيت المنتجات فى باهلاف لمدة أسبوعين أو ثلاث سوف تتشبع بالرطوبة ، وقد اقترح أن تقوم الشركة باستئجار أو بناء مخازن لها فى طهران هذا السبب .

ولم تكن الإدارة قادرة على التجاوب مع مقترحات شميدت نظراً لقدرة الشركة المالية المحدودة ، وقد أوضحوا أنه ليس لديهم مال يكفى لاستثماره فى تسهيلات تجفيف الخشب تبعاً لمقترحات شميدت أو لاستغلال مخازن فى طهران بالرغم من إدراكهم أن طلبات الشراء بدأت تنخفض .

وهناك مشكلة أخيرة وهى خاصة بالقوى المحركة للمصنع إذ أن مولد الطاقة المستخدمة يعتمد على البخار ويبلغ عمره ٤٠ سنة حيث إن الشركة كانت اشترته من إحدى الشركات بعد أن استعمل لفترة طويلة فى حين كان موردو الآلات قد اقترحوا مولداً يعمل بالديزل ، ومع ذلك فإن ملاك الشركة لم يريدوا أن يستثمروا أى أموال أخرى فى المصنع . وقد كان مولد الطاقة كثير التعطل للقيام بإصلاحه

بصيانته، أكثر من ذلك فلم يكن قادراً على تشغيل آلات صناعة الألواح الخشبية وآلات صناعة الأبواب فى نفس الوقت بطاقة كاملة . ويرجع ذلك إلى أن المولد تم شراؤه قبل أن يقرروا صناعة الأبواب . وعندما يكون من الضرورى أن تعمل جميع الآلات فى نفس الوقت فإنه يجب أن تعمل بنصف طاقتها فقط .

١ – ما رأيك فى ضعف أداء الشركة المتحدة للأخشاب فى حين يوجد سوق متسع للألواح الخشبية والأبواب كما يتوافر لها حماية جمركية . ويوجد لدى الشركة آلات جيدة وحديثة . كما أنها قريبة من مصادر الخامات وأيضاً يوجد لديها فنى أجنبى ماهر يشرف على المصنع ؟

٢ – فى هذه المرحلة ما هى المشاكل الرئيسية التى تواجه الشركة المتحدة لمنتجات الأخشاب وما هى البدائل التى تراها متاحة للشركة ؟

٣ – لو كنت فى مركز السيد راجا فما هى الخطوات التى تتخذها لمواجهة هذه المشاكل ؟

الحالة الخامسة

الشركة العالمية للغزل

كانت الشركة العالمية للغزل من أكبر الشركات وأكثرها توسعاً فى صناعة الغزل فى إيران . وفى وقت هذه الحالة فى عام ١٩٦٠ كان قد مضى على إنشاء الشركة ١٠ سنوات وخلال هذه الفترة نمت الشركة بسرعة وتحولت من مصنع غزل صغير إلى شركة كبيرة متكاملة لصناعة المنتجات القطنيه والملابس ؛ وقد تغير تنظيم وإدارة الشركة خلال العشر سنوات تغيراً طفيفاً بالرغم من أن القوى العاملة قد تزايدت من ٣٠٠ إلى ٢٦٠٠ عامل .

وفى عام ١٩٦٠ كان لدى الشركة ٤٦٠٠ مغزل ، ٨٢٠ آلة للنسيج وتسهيلات للتشطيب لـ ٨٠,٠٠٠ متر من الملابس يومياً . ومع ذلك فقد كان هناك أوامر لشراء آلات إضافية لرفع طاقة الشركة بمقدار ٥٠٪ خلال السنوات الثلاث القادمة . وقد كانت الآلات المطلوبة جديدة وحديثة وقد صممت لتعمل بسرعة عالية . وكانت التسهيلات متوازنة بالرغم من وجود طاقة زائدة فى الغزل وكانت تستخدم لإنتاج الخيوط لبيعها فى الأسواق . وبفضل مساعدة العديد من الفنيين الأوروبيين الذين يعملون فى الشركة فإن الآلات بقيت فى حالة طيبة .

وقد كان المنتج الأساسى للشركة يتم طباعته وصباغته وتحويله إلى ملابس قطنية وقد كانت جودة المنتجات غير موحدة . فى أحد الأيام جودة مرتفعة وفى يوم آخر جودة منخفضة . كما أنها تتغير بشدة من وردية لأخرى. وقد زادت مشاكل مراقبة الجودة فى السنوات الأخيرة عندما بدأت الشركة فى التوسع . وقد كان هناك مقدار كبير ربما ١٥٪ من منتجات الشركة لا يمكن اعتباره درجة أولى ولذلك كان يتم بيعه بأسعار مخفضة تصل إلى مستوى أقل من مستوى الأسعار العادية بمتوسط ٣٠٪ .

أكثر من ذلك فإن جودة منتجات الدرجة الأولى لم تكن عالية كما يجب أن تكون بالنسبة لاستخدام الآلات الحديثة . كما أن النسيج لم يكن موحداً .

والنماذج المطبوعة لم تكن واضحة كما أن الألوان لم تكن زاهية وحقيقية . وقد كانت الخيوط غير منظمة . كما أنه لم يمكن المحافظة على درجة موحدة من الألوان . ونتيجة لذلك لم تكن منتجات الشركة تباع بأسعار مرتفعة كما يحدث بالنسبة لمنتجات الشركات الأخرى فى إيران . وقد كانت أسعار الشركة العالمية حوالى ٥٪ أدنى من السعر الذى تباع به المنتجات المماثلة للشركات المنافسة .

وقد بلغ إجمالى الخسائر الناتجة عن المبيعات والتى ترجع إلى مشاكل الجودة حوالى ٥٠ مليون ريال سنويا . أو حوالى ١٥٪ من مبيعات ١٩٦٠ والتى بلغت ٥٠٠ مليون ريال . وعندما توسعت الشركة أكثر فإن الخسائر زادت بنفس النسبة .

وقد بدأت مشكلة الجودة نتيجة اختيار المواد الخام المستخدمة . وقد تم شراء الخامات بدون خبرة . ولكن المشكلة الأكبر كانت الأحوال غير المنظمة والمضطربة فى قسم التجهيز .

وقد كان واضحاً أن من أهم أسباب انخفاض الجودة فى جميع الأقسام (الغزل . النسيج . التجهيز) . هى القوى العاملة فى الشركة . وكمجموعة فقد كانت القوى العاملة مهملة وغير جادة . وقد بدا أن المشرفين لهم سيطرة ضعيفة على على أداء العاملين كما كانوا يؤدون واجبهم بتكاسل وإهمال . وقد كانت هناك أخطاء مستمرة للآلات التى بقيت بدون ملاحظة وبدون مراعاة للتعليمات .

وبالرغم من أن العمال كانوا يخافون مدير الشركة وصاحبها السيد/ إيراج والمدير الفنى لها السيد/محمد إلا أنه كان لديهم جهاز إنذار يمكنهم من معرفة الوقت الذى يمر فيه المدير ومن ثم يقفون أمام الآلات قبل وصوله وعادة كان المشرفون ينضمون إلى جانب العمال ضد المدير .

فى عام ١٩٥٩ تعاقد السيد/ إيراج مع ثلاثة أشخاص فنيين أوربيين ليعملوا فى الشركة حتى يمكن أن يتفادوا حدوث هذه المشاكل . وقد كان هؤلاء الرجال متخصصين فى النسيج والتجهيز . وقد توقع السيد/ إيراج أنهم سوف يتمكنون من التغلب على مشاكل الجودة نظراً لما يتمتعون به من خبرة . كما توقع أن يقوموا

بتدريب المشرفين ويضبطوا العمل . كما اعتقد أنهم سوف يتولون العناية بالآلات حتى يمكن زيادة الإنتاج .

وبعد مرور سنة من التعاقد مع هؤلاء الفنيين فإن الموقف فى الشركة لم يتغير كثيراً . وبالرغم من أن الفنيين بذلوا الكثير لتحسين الأحوال والمحافظة على الآلات. إلا أن مشاكل عدم تجانس جودة المنتجات لم تتحسن . وطالما أن الفنيين تم التعاقد معهم لمدة ثلاث سنوات فقد قرر السيد/ إيراج أن يقوم باستخدامهم بشكل أفضل خلال فترة التعاقد .

وبعد عدة مناقشات عن كيف تقدم شركات الغزل الأخرى الكبيرة فى إيران باستخدام الفنيين الأجانب . توصل السيد/إيراج إلى أنه يجب أن يغير تنظيم مصنعه . وقد كان يتساءل كيف أن تغيير التنظيم يمكن أن يحل مشكلته ؟

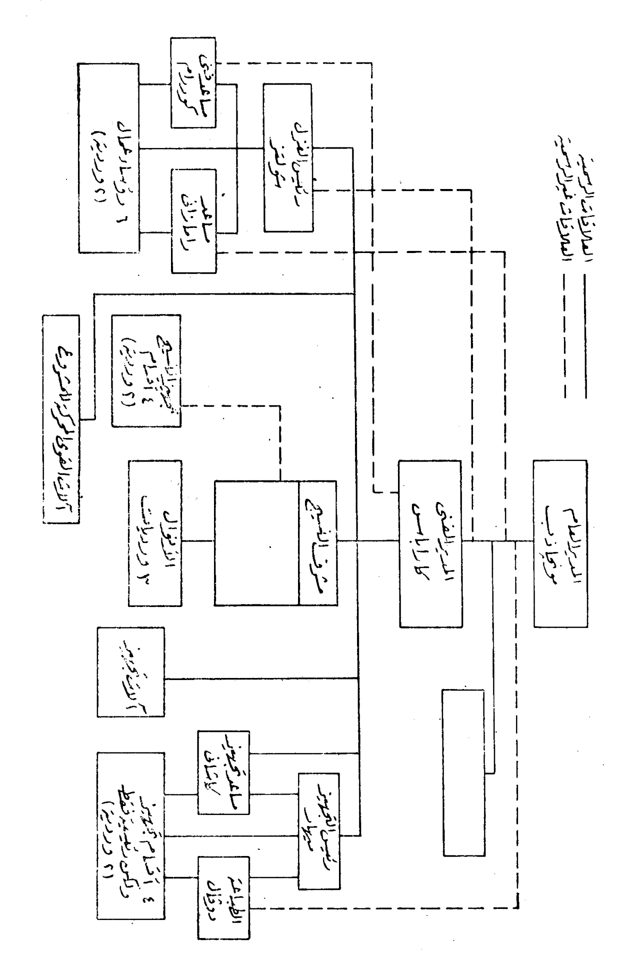
التنظيم الحالى لمصنع الشركة العالمية :

لم يكن للمصنع خريطة تنظيمية رسمية أو دليل تنظيم إدارى . ومع ذلك فإن السيد/إيراج يمضى كل وقته فى المصنع ويقيم التنظيم الحالى للمصنع كما هو مبين فى شكل (١)

والسيد/ إيراج كمؤسس ومالك لمقدار ٧٥٪ من أسهم الشركة هو الشخصية المسيطرة فى المصنع . وكان قبل إنشاء المصنع بعشر سنوات تاجراً ناجحاً وقد كان من أغنى الأشخاص فى إيران وكان يمتلك العديد من القرى .

وقد خصص كل فرصة لإدارة المصنع . وقد كان يمضى طول اليوم بالمصنع . وقد كان العاملون ينظرون إليه كرجل أعمال مسيطر حاد الطبع لايهتم كثيراً بمستقبل العاملين عنده . وقد كان بطبيعته كثير الشكوك ولا يثق فى الآخرين . ومعلوماته الفنية محدودة وهو يميل إلى احترام الذين يتمتعون بالخبرة الفنية . وهو عادة يتخذ كل القرارات وبذلك فهو مشغول طوال اليوم فى مقابلة الناس فى مكتبه والاستماع إلى مشاكلهم واتخاذ قرارات بشأنها .

بالإضافة إلى ذلك يقوم السيد/ إيراج بجميع الأعمال التجارية والمالية للمصنع . ويقوم بشراء جميع الخامات ويتولى البيع ويشرف على إعداد



الحسابات ويحدد أنواع الإنتاج ويتولى القيام بعمليات البنوك والائتمان ويتولى القيام بمقابلة موظفى الحكومة بما فى ذلك وزراء العمل والمالية والصناعة .

ويحب السيد/ إيراج أن يبقى على اتصالات غير رسمية مع الأقسام الرئيسية فى مصنعه بالرغم من السيد/ محمد كان المسئول الرسمى عن كل الأمور الإنتاجية والفنية فى الغزل والنسيج والتجهيز . وهو عادة ما يصدر تعليمات مباشرة وأوامر إنتاجية لرؤساء الأقسام وهم يرجعون إليه فى أمورهم أو يتحدث إيراج ومحمد اللغة الإنجليزية إلى حدما وهما قادران على التفاهم مع الفنيين الأجانب .

بدأ السيد/محمد العمل مع السيد/ إيراج منذ بدء إنشاء الشركة ، ويعتبر مستواه الفنى أفضل من المتوسط فى إيران . وقد عمل بمصنعين للغزل قبل أن يعمل مع السيد إيراج ، كما أنه أمضى سنة فى مانشستر بإنجلترا لدراسة صناعة النسيج . وقد كان يعتبر نفسه مؤهلا فى عملية الغزل والنسيج وأقل دراية فى التجهيز .

ووظيفة السيد/ محمد الرسمية أنه المدير الفنى وقد أخبره السيد/ إيراج فى عدة مناسبات أنه يتوقع منه الإشراف على الإنتاج والقوى العاملة على مستوى المصنع كله . ومع ذلك فإن السيد/ محمد خصص كل وقته لعملية النسيج وباقى العمليات الخاصة بالصيانة . وفى هذا القسم فقط كان هناك أكثر من عشرين مشرفاً . ولم يكن لديه وقت يقضيه فى قسم التجهيز . وبالرغم من أن السيد/ محمد كان لديه ثلاثة مشرفين لكل قسم (واحد لكل وردية من الورديات الثلاث) . فإنه كان يفضل أن يتولى بنفسه الإشراف على قسم الغزل . وقد اهتم بوجه خاص أن يقوم بوضع تصميمات المنتجات الجديدة للتأكد من أنها تعمل بطريقة مرضية . وقد كان ذلك يستغرق الكثير من وقته .

وقد كان العاملون بالمصنع يحترمونه وبالأخص فى قسم الغزل حيث كان يمارس عليهم نوعاً من الرقابة .

مستر شولتز ، مستر كوررام ، ومستر رامازانى

هؤلاء الثلاثة يشرفون على قسم الغزل . ويقوم رؤساء العمال الستة بالتعامل مع هؤلاء المشرفين الثلاثة . ومع ذلك من الناحية العملية . فإنهم عادة ما يرجعون

إلى مستر رامازانى ويطلبون توجيهه . ويقوم قسم الغزل بالعمل ورديتين كل وردية ١٢ ساعة . وحيث إن كلا من المشرفين الثلاثة يعمل فقط أثناء النهار ، فإن رؤساء العمال يبقون للإشراف طوال ورديات الليل .

وقد كان مستر شولتز مكلفاً بجميع عمليات الغزل ومع ذلك فإن عمله الفعلى كان محدوداً ويقتصر على ملاحظة الآلات والقيام بالصيانة لآلات الغزل . ولأنه لايعرف اللغة الإيرانية ، فقدكان من الصعب عليه توجيه العمال أو إرشادهم إلى تأدية العمل بالطريقة الصحيحة . كما كان العمال لايبدون اهتماماً كبيراً بملاحظاته إذ أنهم تعودوا أن يأخذوا الأوامر من مستر رامازانى . ولا يفعلون شيئاً بدون موافقته . ونتيجة لذلك بقيت جودة المنتجات سيئة نتيجة انخفاض كفاءة الأداء فى عملية النسيج .

ومثل ما يحدث فى قسم الغزل فإن قسم التجهيز يعمل ورديتين كل وردية ١٢ساعة وطالما أن كلا من المشرفين الثلاثة يعملون خلال فترة النهار فقط . فإن عمليات التجهيز تستمر طوال الليل بدون إشراف . أكثر من ذلك فهناك اثنان فقط من الأقسام الأربعة الخاصة بالتجهيز لها رؤساء عمال بينما القسمان الآخران بدون أى إشراف . وقد شعر السيد / محمد أن هذا أهم أوجه الضعف فى التنظيم فى قسم التجهيز . وقد وضح أن قدراً كبيراً من المنتجات المنخفضة الجودة تنتج أثناء وردية الليل.

١ — ماهى التغيرات التى توصى بها فى تنظيم الشركة العالمية للغزل بناء على المعلومات المتاحة فى هذه الحالة ؟

٢ — ارسم خريطة تنظيم توضح التغيرات التى توصى بها لمصنع الشركة العالمية .

٣ — كيف ستؤدى هذه التغيرات التى توصى بها إلى المساهمة فى حل مشاكل المصنع ؟

٤ — هل تظن أن الشركة سوف تكون فى وضع أفضل بدون استخدام الفنيين الأجانب ؟

إذا كان كذلك فلماذا ؟ وإذا لم يكن فكيف يمكنك استخدامهم بكفاءة

الحالة السادسة

شركة منتجات نيوتن

تاريخ الشركة :

أنشئت شركة منتجات نيوتن عام ١٩٥٨ لصناعة أنواع متعددة من السلع الاستهلاكية . وتستورد الشركة ٧٥٪ من المواد الخام التى تعتمد عليها . وقد حصلت الشركة على أرباح معتدلة فى عامى ١٩٥٨ ، ١٩٥٩ ولكنها أضطرت إلى تخفيض إنتاجها عام ١٩٦٤ وتنتج طبقاً لبرنامج مرتفع التكاليف .وقد فقدت الشركة بعض أموالها عامى ١٩٦٠، ١٩٦٢ وقد اعتقدت الإدارة أن مستقبل الشركة يتوقف على مقدرتها على خفض التكاليف وما يتبعه من زيادة فى المبيعات .وأصبحت المنافسة من جانب السلع المستوردة حادة بالنسبة لمنتجات الشركة ويحتمل أن تستمر كذلك لمدة سنتين أو ثلاث . ولكن من المحتمل أن ترتفع جودة الصناعة المحلية فى ذلك الوقت وتكون قد اكتسبت الخبرة بما يكفى لدفع المستهلك المحلى بعيداً عن استهلاك المنتجات الأجنبية .

ويتولى ملاك الشركة عمل أعضاء مجلس الإدارة فى الوقت الذى يعملون فيه جميعاً فى أعمال أخرى ، ويتولى السيد / بيرز منصب مدير الشركة ويبلغ من العمر ٣٥ سنة وقد التحق بالشركة عام ١٩٦٠ وهو خريج إحدى الجامعات الكبرى فى مانيلا . كما أنه متزوج وله ٥ أولاد .

ومستر بيرز مسئول عن جميع عمليات الشركة باعتباره مديراً عاما لها ، كما أن مجلس الإدارة يثق فى الطريقة التى يتبعها فى أداء الأعمال . لذلك منحه حرية كبيرة فى التصرف . ويرأس السيد / بيرز بعض المشرفين وثلاثة مديرين للمصانع (يوجد للشركة ثلاثة مصانع مستقلة يعتبر أحدها المصنع الأساسى وهو أكبر حجماً من باقى المصانع) . وقد كان جميع الرجال الذى يعملون تحت إشراف السيد / بيرز أصغر منه سنا . ولكنه نجح فى أداء العمل بسهولة وبروح الفريق .

عندما أنشئت الشركة فإن إحدى المواد الخام الرئيسية للشركة وهى نوع من الغراء كانت تتمتع بإعفاء من الرسوم الجمركية وكذلك من ضريبة البيع والاستهلاك . وقد كانت هذه المادة تستورد من الولايات المتحدة وتستخدم بكثرة . و بسبب طبيعة المنتج وخصائص الغراء فلم يكن هناك مادة بديلة يمكن استخدامها .

وفى يناير ١٩٦٥ قام أحد مفتشى الجمارك بزيارة المصنع الرئيسى لشركة نيوتن وقد كانت هذه المرة الأولى الذى يزور فيها مفتش جمارك مصانع الشركة . وقد أعلن أن الهدف من الزيارة هو الفحص الروتينى للتأكد من أن المواد المستوردة تستخدم فى الأغراض المحددة لها . وقد سأل المفتش عن استخدامات الغراء فى الشركة .

وقد كانت الشركة تستلم شحنة من الغراء كل أسبوع ولكن ابتداء من ١٥ يناير تم احتجاز الشحنات فى الجمارك . وطلبوا من ممثل الشركة الذى يتولى استلام الغراء أن يرسل كل سجلاته إلى مكتب الجمارك لفحصها . وقد قام رجال مكتب الجمارك بمقابلة مدير المصنع الرئيسى وجميع المحاسبين الذين يعملون فى الشركة . وفى نهاية الأسبوع أصبح واضحاً أن الجمارك توجه نقداً شديداً للشركة .

وقد حاول مديرو الشركة تزويد مكتب الجمارك بمعلومات كافية عن الغراء واستخداماته المختلفة ليتمكنوا من استلام الشحنات المحتجزه ولكن يبدو أن مكتب الجمارك لم يكتف بهذه البيانات . وقد انتقلت المشكلة من ضابط إلى آخر ثم وصلت إلى رئيس قسم التقويم وأخيراً إلى مكتب جمع الرسوم . ولكن لم يتخذ قرار بشأنها .

وقد اضطر السيد/ بيرز إلى إيقاف العمل بالمصنع الرئيسى نتيجة العجز فى الغراء وقد أدى ذلك إلى إثارة ضجة فى مجلس الإدارة لأنهم لم يصدقوا أن يتسبب مفتش للجمارك فى إيقاف العمل بالمصنع . وقد قال السيد/ بيرز : « لقد وضحت لهم أنه إذا فقدنا حق إعفاء الغراء من الجمارك فإن ذلك سيكلف الشركة أكثر من ١٠٠,٠٠٠ بيزو سنوياً عند مستوى المبيعات الحالى وهذا يزيد عن أرباحنا عام ١٩٦٤ ، كما أننا نحصل على الإعفاء قانونا وقد وضحنا ذلك » .

وفى فبراير ١٩٦٥ طلب ممثل الشركة فى الجمارك أن يجتمع بمدير الشركة

فى اجتماع خاص وقد حدث هذا الاجتماع فى جناح فى أحد الفنادق الكبرى فى مانيلا وأثناء الاجتماع قدم أحد الحاضرين عرضاً للمدير يتضمن أن يقوم هذا الشخص بتصفية الخلاف بين الشركة والجمارك مقابل حصوله على نصف مقدار الرسوم الجمركية على البضائع المحتجزة . (وفى فبراير كانت هناك ثلاث شحنات محتجزة وقد بلغت الرسوم عليها ٦٥٠٠ بيزو) .

وقد سئل السيد/بيرز كيف يمكن ضمان استمرار ذلك مستقبلا ؟ وقد أجاب الرجل بأن لديه اتصالات ويستطيع أن يحدد القرار الذى يريده . ولم يندهش مدير الشركة من ذلك العرض ولكنه أخبر الرجل أنه يجب مناقشة الأمر مع أعضاء مجلس الإدارة . وقد قال السيد/ بيرز : « إننا لا نقر اتصالات هذا الرجل ولكن العديد من أعضاء مجلس الإدارة ومديرى الشركة يفضلون أن ندفع المبلغ ، إذ أننا نخسر ٢٥٠ بيزو يومياً قيمة نفقات التخزين كما أن هناك ٤٢٠ عامل متعطلين بالإضافه إلى نفقات الفائدة ويمكنك أن تتصور مدى الضغط الذى يشجع على دفع المبلغ » .

وبالرغم من ذلك فإن مدير الشركة قرر أن يسلك الطريق القانونى ولم يوافق على عقد أى اجتماعات من هذا القبيل مرة أخرى . وفى نهاية شهر فبراير عندما اتخذ مكتب الجمارك قراراً بشأن إعفاء الغراء من الرسوم الجمركية فقد قرر أن للشركة أن تستمر فى التمتع بالإعفاء المقرر لها ومع ذلك احتفظ المكتب بحقه فى اتخاذ قرار بخلاف ذلك نتيجة إلى دراسات أخرى تبرهن أن الغراء لا يستحق هذا الإعفاء . وكما يقول السيد / بيرز إنهم تركوا الباب مواربا بحيث يمكنهم إعادة النظر فى كل شحنة على حدة لو أرادوا . وفى خلال شهر عاد مصنع نيوتن للعمل .

فلسفة السيد بيرز

« إن هذه الحرب على الغراء أكدت إيمانى بأن هناك شيئاً ما يمكن اكتسابه عن طريق التمسك بشىء ما فى الوقت المناسب . وبالنسبه لى لم تكن مسألة أخلاق بالمرة ، لقد فكرت أننا على حق وأن القانون فى جانبنا وقد كانت مسألة تفسير للقانون .

هل تعرف .. أنهم يقولون لقد أصبح لنا انطباع خاص فى الجمارك فهم يقولون هناك : " هذه منتجات نيوتن أسرع بأكملها وتجنب المشاكل " وإنى لفخور بهذا الانطباع » .

« ومن الناحية العملية لم يكن الغراء حرجاً بالنسبة لوجود الشركة وإنما فقط كنت فى حاجه إلى وقت لكى أستطيع الاستمرار ، لقد قاسينا وتكلفنا ٧٥٠٠٠ بيزو فى النهاية . ولقد توقف العمل بالمصنع لمدة ٦ أسابيع ولكنها كانت مسألة حياة أو موت بالنسبه لنا . وقد فكرت فى ذلك كثيراً عندما اتخذت قرارى »

« وكما ترى فإنه علينا جميعاً أن نمارس الأعمال داخل نظام الدولة . لقد كان النظام موجوداً قبل أن أعمل بالشركة وسوف يظل موجوداً بعد رحيلى . إن المشكلة هى أن شخصاً ما فى وقت ما عليه أن يفعل شيئاً ما عليه أن يقول لا . إنها ليست مسألة أخلاق .. حقيقة أنها مجرد أن لو لم يقم أحد بعمل شىء فإن الدولة سوف تنهار . إن شخصاً ما عليه أن يفعل شيئاً . . أن يأخذ موقفاً » .

« إن على رجال الأعمال مسئولية خاصة ، كثيراً ما يتكلم الناس فى كيفية التهرب من الجمارك ، فإذا كنت تنوى أن تفعل ذلك فمن الأفضل أن تفعله ضمن مجموعة من رجال الأعمال . إن رجال الأعمال يمدون النظام كله بالمال ؛

« إن الأعمال هى مصدر الأموال ، والأموال تتكلم . وهذا يعنى أن كلا من رجال الأعمال سوف يجد نفسه فى قلب النظام وسوف يجد نفسه غالبا فى مركز قوى بل أكثر قوة مما يظن » .

« لا أقول إننا لا ندفع فى مناسبات أخرى . فمثلا عندما يأتى مفتش الغلايات فإنه يطلب شيئاً ما وبالطبع فإن المشروع لا يمكنه الاستمرار بدون غلايات . وفى السنة الماضية طلب من مدير المصنع زوجين من الأحذية وقد أعطيناه ما طلبه ، ولكننا نقيد أسماء ووظائف من نعطيهم شيئاً . حتى لا يكون من السهل عليهم ذلك . وقد نتركهم ينتظرون لفترة ما . ولنا طريقتنا لكى نجعلهم يدركون أن هذا ليس صحيحاً تماماً . وبالطبع فإن مفتش الغلايات لا يمكنه أن يطلب زوجاً آخر من الأحذية فهو يعرف أننا سنذكره جيداً .

« وبالطبع فإن سياساتنا الخاصة بالهبات والمنح غير مكتوبة . ولكننى معتقد

أنه بطريقة ما سوف أعمل على تغيير هذه السياسات» .

وفى شهر أغسطس ١٩٦٥ اتضح للسيد / بيرز وأعضاء مجلس الإدارة أن شركة منتجات نيرتن تعانى من مشاكل تمويلية وبيعية عميقة . فالمبيعات من جميع المنتجات تتناقص وبحث مديرى الشركة بنشاط عن منتجات جديدة أو فرص للاستثمار . وفى أواخر سبتمبر اجتمعت لجنة خاصة للقيام بدراسة مشروع صناعة سلعة جديدة .

وفى منتصف أكتوبر أكملت الدراسة وقد نتج عنها أنه يمكن بناء مصنع متوسط الحجم وتشغيله خلال فترة سنة . كما أن المبيعات المتوقعة للسلعة الجديدة سوف تكون أعلى كثيراً من المبيعات المتوقعة للمنتجات الحالية .وقد قدر أنه يمكن تحقيق عائد على الاستثمار يبلغ ٢٥٪ . أكثر من ذلك فقد اقترح أن المشروع الجديد يمكن أن يتمتع بإعفاءات ضريبية (كصناعة نامية) يسرى عليها قوانين الصناعات النامية .

وبعد التفكير وإعادة النظر بين مديرى الشركة ومهندسيها تمت الموافقة على اقتراحات اللجنة . وفى أكتوبر قدمت الدراسة إلى لجنة إعفاء الصناعات وتم اختيار الموردين المحتملين للآلات والمعدات فى كل من الولايات المتحدة واليابان .

وتتكون « لجنة إعفاء الصناعات » من ستة أشخاص منهم أربعة من الأعضاء البارزين فى الحكومة وعضوان من الصناعات الخاصة يتم تعيينهم بواسطة رئيس الدولة .

وبينما حدد القانون الصناعات التى يمكن اعتبارها (صناعات ناميه) بدقة ، إلا أنه لم يحدد القدر من الآلات والمعدات المسموح بإعفائه فى ظل هذا القانون . وبذلك فإن أعضاء (لجنة إعفاء الصناعات) يمارسون حرية كبيرة فى إتخاذ القرارات وقد كلفت بمسئولية تفسير القانون وفى كثير من الحالات كان هناك مجال متسع للتفسيرات . وبعد تأخير بسيط أى فى شهر نوفمبر تمت الموافقة على اعتبار المشروع الجديد صناعة نامية . وقد بدأت المشاكل عندما أصبح واضحاً أن اللجنة تعثرت فى تفسير القانون . حيث قدرت الشركة أن المشروع سوف يتكلف ١٠ ملايين بيزو على أمل أن نصف هذا المبلغ يمكن الحصول عليه تحت أحكام

قانون الصناعات النامية ، وفى أحد الأيام صرح أحد أعضاء اللجنة بأن اللجنة قد غيرت تلك الأرقام وأنها سوف تسمح بأقل من ٥٠٠,٠٠٠ بيزو للحصول على الآلات فى ظل هذا القانون .

وقد صدم المدير العام كما أصيب بخيبة أمل بالرغم من أن هذه المعلومات لم تصله بالطريق الرسمى ، إلا أنه كان واثقاً بأنه سيبلغ رسمياً بذلك فى القريب العاجل .

وقد أبلغ المدير العام مجلس الإدارة بذلك . وبعد ذلك قرر إعادة الحسابات لمعرفة كمية الأموال التى يمكن أن تدفعها الشركة لو أعيد التقدير ، وقد وصل إلى الأرقام التالية .

١ ــ تكلفة الشركة فى حالة موافقة اللجنة ١,٧٠٠,٠٠٠ بيزو
٢ ــ التكلفة المقارنة فى حالة عدم موافقة اللجنة ٢,٢٠٠,٠٠٠ بيزو
٣ ــ الفرق ٥٠٠,٠٠٠ بيزو
٤ ــ ما الذى يمكن أن تدفعه الشركة وتجعل المشروع ينفذ ٢٥٠,٠٠٠ بيزو
(نصف الفرق)

وقد عرض السيد / بيرز هذه الأرقام على رئيس مجلس الإدارة ، وقد اتفقوا على دراسة الموضوع فى المجلس لتقرير ما إذا كان يسمح للمدير بالتصرف فى مبلغ ٢٥٠,٠٠٠ بيزو ليحاول شراء موافقة لجنة إعفاء الصناعات .

وخلال إحدى المقابلات الخاصة للسيد / بيرز عرف أن هناك على الأقل أربعة أعضاء من اللجنة يمكن أن يغيروا رأيهم ويصوتوا فى جانب إعفاء ٥ ملايين بيزو لشراء الآلات . وقد كان واثقاً أن ٢٥٠,٠٠٠ بيزو مبلغ كاف لذلك . وبالرغم من ذلك فقد أوضح المدير لرئيس مجلس الإدارة بأنه مهما كان رأى أعضاء المجلس فإنه يود أن يحتفظ بحقه فى رفض القيام بهذه المحاولة .

ويرى السيد / بيرز أنها مسألة حياة أو موت بالنسبة للشركة ومع ذلك فهو يشعر فى أعماق نفسه بأنه غير مقتنع باتباع هذا الأسلوب وأنه لا يمكنه دفع أموال بدون مبرر منطقى حسب مفهومه ، ويقول بأن كثيراً من الناس يستطيعون أن يفعلوا ذلك ولكنه يشعر بغثيان إذا فكر فى ذلك العمل .

وفى أول ديسمبر سنة ١٩٦٥ وافق أعضاء مجلس الإدارة على تفويض السيد / بيرز فى استخدام ٢٥٠,٠٠٠ بيزو لشراء موافقة اللجنة ، وقد استقبل المدير هذه الموافقة ببرود . وقد كان عليه أن يخطر مجلس الإدارة عما إذا كان موافقاً على القيام بذلك أم لا .

الحالة السابعة

شركة ماليزيا للألبان

تكونت شركة ماليزيا للألبان فى ستمبر سنة ١٩٥٧ وهى عبارة عن شركة ماليزية مساهموها أعضاء فى كل من الجمعية التعاونية للألبان وشركة تاناكا وقد بدأت الإنتاج فى مصنع جديد وتم الاتفاق على أن يكون للجمعية التعاونية لمنتجات الألبان نسبه ٥١ ٪ من الأسهم لكى يمكنها تولى الإشراف على المشروع وباقى الأسهم وزعت على أفراد بعض العائلات الماليزية الغنية والذين يمتلكون شركة تاناكا .

ومنذ الحرب العالمية الثانية تولت الجمعية التعاونية لمنتجات الألبان القيام بإمداد السوق الماليزى بنسبة كبيرة من منتجات الألبان وقد حققت مركزاً مرموقاً فى الاقتصاد القومى وكان المنتج الأساسى الذى لاقى قبولا تجارياً كبيراً هو اللبن المبستر واللبن غير الدسم والذى كان ينتج باتباع بعض العمليات البسيطة وكان يتم شحن اللبن غير الدسم ذى الجودة المرتفعة من أمريكا إلى المصنع فى ماليزيا حيث يتم إعادته إلى حالة السيوله ثم يخلط بزيت الخضراوات الماليزية ويتم ذلك على مراحل تخضع لعمليات التعقيم والبستره .

وقد بدأ التفكير فى إنشاء هذا المشروع عام سنة ١٩٥٣ وبواسطة شركتين هما الجمعية التعاونية لمنتجات الألبان ومقرها « لوس انجيلوس بكاليفورنيا » و« شركة تاناكا الماليزية » وقد تم الاتفاق بينهما على إنشاء مشروع مشترك بعد مناقشات عديدة وبعد أن أبدت الحكومة المحلية موافقتها على هذا المشروع ثم بدأ إعداد الخطط وتم استكمال النواحى والإجراءات اللازمة فى عام ١٩٦٥ .

وقد كان من المتوقع أن يقدم المشروع للجمعية التعاونية لمنتجات الألبان سوقاً إضافية لمنتجاتها إلى جانب إمداد ملاك شركة تاناكا بعائد على استثماراتهم مما يدعم الاقتصاد الماليزى فى ثلاثة اتجاهات :

(ا) كمية التبادل الأجنبى

(ب) استغلال المصادر المحلية .

(جـ) إتاحة منتجات الألبان لعدد كبير من المستهلكين وبأسعار منخفضة عما قبل .

ومنذ أن حصلت ماليزيا على استقلالها كان الاتجاه فى خطتها القومية يركز على التصنيع ولذلك وجد هذا المشروع قبولا يتمشى مع احتياجات برنامج التصنيع الماليزى لذلك دعمته الحكومة وقد حصلت الشركة على ضمانات مكتوبة كما أنها حصلت على الامتيازات الخاصة التالية :

(ا) تطبيق نظام للإعفاء الضريبى يتم بمقتضاه إعفاء فترة الخمس سنوات الأولى من حياة المشروع من الضريبة الكاملة .

(ب) التأمين تبعاً للقانون توزيعات الأرباح واستثمار رأس المال من خلال محددات السياسة السائدة للبنك المركزى .

(جـ) الحماية من المشروعات الجديدة عن طريق فرض الرقابة على الواردات .

ولا شك أن ذلك المشروع سيؤدى إلى توفير العملات الصعبة كما أنه يؤدى إلى استخدام الأيدى العاملة الوطنية بل أكثر من ذلك فإن تكرير واستخدام زيت الخضراوات كمصدر محلى له أهمية حيوية فى استخدامه إلى إعادة اللبن لحالة السيولة .

الطلب على منتجات الألبان :

إن الحاجة ماسة فى هذه الأيام إلى الكثير من الألبان لإمداد ملايين الأشخاص فى الدولة بالغذاء وقد ارتفع الطلب على منتجات الألبان ارتفاعاً كبيراً خلال العشر سنوات الماضية ونتيجة لذلك فإن المنافسة بين صناعات الألبان فى العاصمة الماليزية أصبحت أكثر قوة .

وبالنسبة لشركة ماليزيا للألبان فإنه لمواجهة المنافسة كان عليها أن تكمل عملياتها على أساس من الجودة وانخفاض التكاليف حتى تحافظ على مركزها الحالى فى السوق وقد كانت المنافسة شديدة بينها وبين شركة « الكومن ماركت » وشركة « الباسيفيك للألبان » وقد مارست هاتان الشركتان ضغطاً مستمراً على شركة ماليزيا للألبان لأنهما يحتلان مكاناً مرموقاً فى الاقتصاد الماليزى . وبالرغم من هذه

المنافسة فقد نمت شركة ماليزيا وازدهرت نتيجة للعوامل التالية :

(ا) تكاليف الصنع منخفضة .

(ب) يتم تكرير المواد الخام محليا .

(حـ) لايوجد سحب للعملات الأجنبية .

التنظيم والإدارة :

إن التنظيم الداخلى لشركة ماليزيا للألبان يعكس الهيكل النمطى للشركات الأمريكية التى يوجد فيها مجلس إدارة فى قمة التنظيم وبالرغم من ذلك فإن رسم السياسات الخاصة بالشركة يتم فى الجمعية التعاونية لمنتجات الألبان فى « لوس أنجيلوس » والتى تمتلك ٥١٪ من الأسهم المصدرة فى المشروع المشترك وقام كل من «جونز » و « سميث » وهما من رجال الإدارة والاقتصاد بتوصيف وتنظيم عمليات المشروع .

وإدارة شركة ماليزيا للألبان مسئوله تماماً عن العمليات الداخلية اليومية بالمنشأة بالرغم من أن السياسة العامة ترسل بواسطة الجمعية التعاونية لمنتجات الألبان ، وقد نجحت الإدارة إلى حد بعيد منذ أن بدأ العمل فى المشروع إذبلغ الإنتاج بحد أدنى ٤٠ ساعة أسبوعياً وكثيراً ما كان يزداد هذا الحد الأدنى فى مناسبات عديدة .

والقانون الوطنى الماليزى يحتم أن يكون كل العمال والإداريين ممن يتمتعون بالجنسية الماليزية ولم يكن يوجد بالشركة سوى شخصين أمريكيين من ذوى المهارات العالية يتوليان صيانة وإصلاح الآلات وقد استلم هذان الشخصان تصريحاً بالعمل تم إصداره بناء على طلب الحكومة الماليزية وبالرغم من ذلك فإنه لايسمح لهما بالإقامة المتصلة فترة تزيد عن٥٩ يوماً وفى اليوم الـ٦٠ فإن قسم التأشيرات يطلب ترحيلهما من الدولة وعودتهما مرة أخرى لقضاء ٥٩ يوماً مرة أخرى للعمل فى الجمعية التعاونية للألبان ومثل هذه التأشيرة صالحة للعمل لمدة ٣ سنوات .

وبالنسبه للاستخدام الداخلى للعاملين الوطنيين لشركة ماليزيا فإن النظام المطبق لا يعطى للعاملين فرصاً كبيرة للترقى للمناصب الإدارية إلا أنه استثناء يمكن ترقية مساعد مدير المبيعات إلى مدير للمبيعات .

مركز الشركة الأمريكية :

إن الملاك والفلاحين والمنتجين للجمعية التعاونية لمنتجات الألبان عادة ما يبدون اهتماماً بالعمليات وقد سألوا مستر « چونز » عن مدى حرية الإدارة فى رسم سياسات المشروع ، فأجاب « بأنه من الناحية النظرية فإن الإدارة تؤدى وظيفتها مثلها مثل أى إدارة فى أى مشروع آخر ولكن من الناحيه العملية فإنى أعتقد أنه طالما أن فاعلية الجمعية التعاونية وكفاءتها تؤثران تأثيراً مباشراً على حياة أعضائها فبالطبع يبدون اهتماماً بأعمالها أكبر من الاهتمام الذى يبديه المساهم فى شركة ما ، وأيضاً فإن تمويل العمليات يجب أن يتم من مصادر مباشرة طالما أن الجمعية التعاونية تحرم عليها اللوائح الحكومية استعادة الأرباح وبالتالى فإن الإدارة مقيدة إلى حد ما فى رسم سياساتها نتيجة اتصال سياستها المالية بالقدرة المتذبذبة لأعضائها واستعدادهم لتقديم رأس المال وأيضاً بقدرتها على إقتناع الأعضاء أن رأس المال الإضافى سوف يستثمر بشكل أفضل فى عمليات أجنبية مما لو استثمر فى استثمارات محلية » .

الفوائد الخاصة بأعضاء الجمعية :

وضح « مستر چونز » أن المنتج المحلى يهتم مبدئياً بالمحافظة على أسواق لمنتجاته كما وضح أن إقناعهم بأن التوسع فى العمليات لما وراء الهدف الأساسى عمل صعب للغاية بالرغم من أنه ليس مستحيلا (كما تبين من نجاح المشروع الماليزى) والجمعية التعاونية لمنتجات الألبان لا يمكنها التوسع طالما أنها لاتستعيد الأرباح كما أشار مستر چونز إلى أن المنتجين ليس من طبقة الأغنياء .

سياسة شركة الألبان :

أن التأثير المحتمل للمنتج على سياسة الشركة واهتمامه بالمحافظة على سوق لمنتجاته يوضح أن المحافظة على الأسواق يمكن أن تكون هدفاً أساسيا للشركة وقد وافق المستر چونز على هذا ولكنه بين أن الأرباح هدف هام للشركة ومع ذلك فإن هذه الأهداف لها أهمية محدودة فى حالة الشركة ماليزيه المشتركة والسوق

المربح قد تحقق بالنسبه لمسحوق اللبن ، والذى لا يمكن بيعه فى الولايات المتحدة ولكن كان تصدير مسحوق اللبن خاضعاً لرقابة حكومة الولايات المتحدة وعرضة للتذبذب إذ أن مسحوق اللبن يباع للحكومة لتدعيم سعره ثم يشترى منها مرة أخرى بسعر التصدير بكميات تحددها اللوائح الحكومية لذلك فإن المتوافر من مسحوق اللبن والممكن تصديره قد يتغير طالما أن الشركة ليس لها مصدر أخر ولكن لم يكن لهذا أى تأثير جدى على عمليات الشركة بالرغم من أنه كانت هناك مناسبات كان من الصعب خلالها إمداد المشروع الماليزى بكمية كافية من مسحوق اللبن لمواجهة احتياجاتها .

المشكلات الخاصة بالجمعية التعاونية لمنتجات الألبان :

وضح مستر چونز أن إمكانية إنشاء عمليات مماثلة فى دول أخرى محدودة بمقدار مسحوق اللبن المتاح من منتجى الجمعيات التعاونية . وهو لم يعتقد أن الجمعية التعاونية لمنتجات الألبان سوف تدخل فى أى مشروع يهدف إلى الربح الخاص ، وطالما أن هذا التعلق المستمر لمسحوق اللبن من موردين آخرين . وهو يعتقد أن المنتج المحلى سوف يعترض على هذه السياسة وقد فحصت الجمعية التعاونية لمنتجات الألبان إمكانية التوسع فى مناطق أخرى ولكنها لم تقم بأى دراسة جدية للمقترحات .

وقد لاقت فكرة تكوين جمعية تعاونية دولية بعض الاهتمام ولكنها رفضت لأنها تبدو معقدة وغير قانونية وتستلزم مهارت متعددة فى العمليات الدولية .

وقد أشار مستر چونز إلى أن إنشاء مصنع إضافى لمواجهة احتياجات التوسع فى العمليات الأجنبية عمل صعب نظراً لأن أسعار المنتجات تتذبذب ونسبة الربح من العمليات الأجنبية بالمقارنة مع العمليات المحلية تتغير .

ونظراً إلى أن الجمعية التعاونية لمنتجات الألبان لها محددات تحددها الحكومة بالنسبة لنشاطها فإنها يمكنها فقط أن تغير فى خط إنتاجها لمواجهة المنافسة وفى حدود معينة من جهة إمكانيات التوسع . وطالما أن الجمعية التعاونية لمنتجات الألبان لاتعانى من عيوب فى منتجاتها إذ حافظت على مركزها فى السوق فى ماليزيا

كما حافظت على مركزها القيادى فى المنافسه ويرى مستر چونز أن ذلك شرط ضرورى لنجاح أى مشروع فى أى دولة وهناك شرط آخر وهو وجود حكومة مستقرة إذ أنه عندما أنشئت الشركة كانت حكومة ماليزيا مستقرة ولكن بعد وقت قصير تم اغتيال الوطنيين ومنذ ذلك الوقت وسياسة الحكومة تتذبذب وبالرغم من ذلك فإن الشركة لم تقابل أى صعوبات فى تعاملها مع الحكومه والشركة لا ترغب فى إجراء التوسعات ولكنها تهتم بالقيام باستثمار مناسب .

البرنامج التسويقى لشركة ماليزيا للألبان :

إن منتجات الشركة تتمتع بقبول حسن لدى المستهلك وبالطبع فإن مظهرها وجودتها على نفس مستوى المنتجات التى تصنع وتوزع فى الأسواق الأمريكية بواسطة الجمعية التعاونية لمنتجات الألبان ونتيجة اشتراك الأمريكيين مع الماليزيين فى الشركة فقد كانت قادرة على بيع منتجاتها بسعر أقل من المنتجات المنافسة ومع ذلك فإن هذا السعر قد مكن الشركة من تحقيق أرباح مناسبة وقد اضطروا إلى تغيير أسعارهم ، فقد خفضوا أسعار السلع وأخيراً قاموا بزيادة أسعار المبيعات مرة أخرى نتيجة الاعتقاد السائد فى ذلك الوقت بأنه تم سحب الدعم الحكومى للمنافسين الآخرين وتوزيع المنتجات كان يتم من خلال تجار جملة إلى :

(ا) متاجر التجزئة للأغذية فى المناطق المحيطة .

(ب) المتاجر الصغيرة المستقلة فى الأماكن البعيدة عن المدن .

وقد كانت الكمية التى ترسل إلى هذا المنفذ الأخير تتذبذب بشدة من يوم لآخر تبعاً للتذبذب فى عدد المستهلكين وقد كان التذبذب يعتمد جزئياً على نجاح أو فشل زراعة الدولة التى كانت تقود الصناعة القومية ويعمل بها عدد كبير من العمال الماليزيين .

وتقوم الشركة باستخدام علاقتها التجارية وماركتها المسجلة فى شكل عبوة لمنتجاتها وهذه الطريقة التعاونية للإعلان والترويج أدت إلى تخفيض التكاليف وبالرغم من أن النشاط الترويجى يتولاه وكالة ماليزية مستقلة للإعلان والوسيلة الأساسية المستخدمة للإعلان عن منتجات الشركة كانت الراديو للأسباب التالية :

(ا) هناك عدد محدود من أجهزة التليفزيون فى الدولة .
(ب) توزيع الصحف وقراءتها يتركز فى المدن الكبرى فقط .
(جـ) المجلات قليلة ومحدودة .

وقد كان أعضاء مؤتمر « ويست كوت مارى نم » يتولون نقل مسحوق اللبن إلى ما ليزيا وبفضل ذلك لم توجد خلافات حول الأفضلية التى تعطى لخطوط الملاحه الأمريكية أو الماليزية .

وقد أشار المستر جونز أن نجاح هذه العمليات قد تفوق توقعاتهم المتفائلة جداً .

قائمة العمليات

البيان	القيمة
مبيعات	٢٥٦٠٨٠٢,٨٥
— خصم نقدى	٣١٧٥٤,٩٨
إجمالى	٢٥٢٩٠٤٧,٨٧
مقدمات	
بضاعة أول المدة	١٠٠٠٩٨٩,٩٧
مشتريات	٢٣١٥٧٥,٤٥
مستلزمات التغليف	١٠٤٧١٧٢,٧٢
	٢٢٧٩٧٣٨,١٤
بضاعة آخر المدة	٢٠١٣٦٨,٢٦
صافى مقدمات	٢٠٧٨٣٦٩,٨٨
النفقات	٤٥٠٦٧٧,٩٩
أجور ومصاريف بيعية	١٧٥٨٣,٢٨
أجرر	٨٥٧٣,٣٤
أجور عمال المصنع	٢١٠٥٨,٠٠
مرتبات الإدارة والمكاتب	٨٥١٢,٩٩

مرتبات المديرين	٢٧١٦,٣١
م.إدارية	٧١٤٩,١٦
إجمالى الأجور والمرتبات	٦٥٥٩٣,٠٨
م.إصلاح وصيانه	١٦٧٣٧,٧٩
ضرائب	١٦٧٣٧,٧٩
عربات	٤٦٧٠٩,٧٢
استهلاك	٩٣٠٨,٤٤
إعلان	٤٨١٤٤,٨٢
كهرباء	٢٨٧٧,٥١
وقود	٤٨٠٨,٤٥
غاز	١٦٦٠,٨٨
صيانة	١٧٤٩٧,٩٣
مصاريف مكينه	١٠٧٣,٧٠
تأمين	٢٥٩١,١٨
م.مراجعة	٧١١,٥٤
م.متعددة	٦٨٥٢,٥١
ديون معدومة	٦٣٢٢,٦٢
مراقبة الجودة	٥٢٣٦,٥٩
م.شحن	٢٦٦,٤٢
إيجارات	٢٨٧٥,٦٩
تليفون وتلغراف	٩٣٨,٥٥
م.تسليم	١٢٣٢,٩٦
إجمالى مصاريف	١٥٩٤٦٩,٢١
إجمالى مصروفات العمليات	٢٤١٨٠٠,٠٨
عائد العمليات	٢٠٨٨٧٧,٩١
إيرادات أخرى	٣٩٠٧,٤١
صافى الربح	٢١٢٧٨٥,٣٢

الحالة الثامنة

شركة ماك دوجال

فى خريف عام ١٩٥٦ كان ريتشارد ه. ماك دوجال مهتما ببرامج تطوير إدارية تتصل بمنهج كان قد درسه فى إدارة الأفراد بمدرسة هارفرد للإدارة وقد قرر أن يلتحق بالعمل فى شركة ماك دوجال بعد التأهل وكان لديه الفرصة لدراسة سياستهم التدريبية والعملية من قبل عن طريق صلته بأعضاء مجلس إدارة الشركة وقد نظم ملاحظاته فى الحالة الآتية :

فى عام ١٩٥١ درس جيمس ت . ماك دوجال — مدير الإعلام وحفيد مؤسس شركة ماك دوجال برنامج الإدارة المتطور فى مدرسة هارفرد للإدارة وكان من بين الآراء التى قدمها للشركة الفكرة بأن يكون لديهم بعض أنواع من برامج التدريب الرسمية للشباب من الرجال البارزين بالشركة :

وبعد دراسة شاملة للموضوع ومشاورات مع الشركات الأخرى والممثلين لقسم الأفراد وضع برنامج ماك دوجال للتدريب ويوضح الملحق ١ صورة من الوصف الرسمى للبرنامج .

وبناء على البرنامج يوضع شخصان فى نفس الوقت فى برنامج تدريبى لمدة ١٨ شهراً ويمر الطلبة على جميع الأقسام الرئيسية بالشركة بما فى ذلك مصنعان من مصانع الشركة ويجب على الطلبة أن يتوقعوا اشتراكهم الفعلى فى أعمال كل قسم بدلا من مشاهدة أنشطتها فقط وفى خلال شهر من ترك القسم يجب على كل طالب أن يقدم تقريراً يشرح عمل القسم ومكان القسم فى المنظمة وسير البيانات من وإلى القسم ويوضح الإجراءات التى ألم بها ؛ ومن المرجو أيضاً تقديم تعقيبات واقتراحات إضافية للقسم .

وكان مطلوباً من رياسة تقويم كتابى عن الطالب الذى كان يقدم إلى مدير الأفراد ثم يقدم كل من تقرير الطالب وتقويم رياسة القسم له إلى لجنة التدريب التى تضم مدير الإعلام ومدير الأفراد ومدير الإنتاج ومدير المبيعات ومدير تخطيط المبيعات .

وكانت اللجنة إلى جانب قيامها بتحديد مَن مِن المرشحين المناسبين للبرنامج التدريبى توصى باختياره لمجلس الإدارة . كانت تجتمع لمناقشة تقدم الطلبة ولتوصى بالمكان الذى يوضع فيه الطالب طبقاً لنتيجة الدراسة .

ومدير الأفراد له مطلق الحرية لتبادل الرأى مع الطالب لمناقشة البرنامج وإرشاده وإسداء النصح له . وكان يقال للطالب إن الشركة لا تضمن له تعهداً بعمل محدد بعد إتمام المنهج بنجاح ولكن سوف يتوقف وضعه على كل من الظروف التى قد تفرض نفسها وعمل الطالب ، وأكثر من ذلك كان ينبه على الطالب بأنه قد يسحب فى أى وقت من الدراسة إذا حدث ظرف رأته الإدارة مناسباً له .

وكان أول طالب اختير للبرنامج هو توماس ب.ماك دوجال ابن حفيد مؤسس الشركة وكان توماس قد عمل لمدة سنتين فى قسم الطلبات وفى قسم الشراء بعد حصوله على درجة البكالوريوس من كلية بوتس حيث تقدم فى العمل بالإضافة إلى ذلك ، فقد سبق له العمل لعدة أصياف فى مخازن الشركة ونظراً لخبرة توماس السابقة فى العديد من الأقسام فقد تم تعديل البرنامج ليغطى فقط الأقسام التى لم يتعرض لها . وفى نفس وقت دراسة منهج ماك دوجال التدريبى . أدرج توماس فى منهج داك كرنيجى لمدة أسبوعين لتأكيد التحدث بالعامية .

وفيما يتعلق بملخص البرنامج فقد أسند إلى توماس عملان خاصان . حيث كان يقوم ببحث المشاكل المحيطة ويضع التوصيات السياسية للإدارة ثم عين كنائب للمدير التجارى لقسم ملابس الأولاد فى مكتب الإدارة . وهذا الوضع كان يناسب كلا من رغبات الطالب واحتياجات الشركة وكان توماس لا يزال يحتل نفس المركز فى عام ١٩٥٦ مع أن مسئولياته وسلطاته فى إطار مركزه كانت قد ازدادت .

وكان الطالب الثانى الذى اختارته اللجنة محاسباً هو سام بيتربرج وكان سام قد تخرج من مدرسة بريجز للمحاسبة والمالية وقد عمل لمدة ستة أشهر فى الحسابات والمراجعات العامة قبل أن يلتحق بالشركة . وقد اختير للبرنامج التدريبى بعد حوالى سنة من العمل فى قسم الحسابات ومع أن سام قد عرف الأسباب التى من أجلها لا تستطيع الشركة أن تقوم بحركة ترقيات لشغل الأماكن الشاغرة قبل الحصول

على المنهج إلا أنه ذكر أخيراً أنه لم يهتم لعدم التأكد من أنه نقل من عمله بدون معرفة ما سوف يحدث فى المستقبل ولم يكمل سام المنهج بأكمله نظراً لحدوث فرصة فى قسم المناهج ورأت الإدارة أنه لا يمكنها أن تنتظر باقى الـ ١٨ شهراً دون شغل هذا المنصب ونتيجة لذلك كانت تنقص سام الخبرة فى شراء خيوط الغزل والخيوط والدعامة والبيع والعمل فى أحد المصنعين والعمل فى مكتب المبيعات بالمدينة .

وبعد أن أمضى سام بعض الوقت فى قسم المناهج نقل ثانية إلى قسم الحسابات حيث ينصب اهتمامه الحقيقى .

وبعد مقابلة أجريت مع سام فقد أوضح أنه يعتبر أن المنهج التدريبى ذو قيمة عظيمة كما أنه مهم لأنه جعل لعمله الحسابى أكثر معناً، ومع ذلك فقد صرح أنه قد تلقى أثناء التدريب النصح والمشورة بأقل مما كان يتوقعه وبأنه لم تناقش معه أى تقرير من التقارير التى قدمها عن تقارير التقويم التى قدمها رؤساء القسم .

وقد أمضى الطالب الثالث الذى اختير فى الشركة بضعة أشهر فقط وكان يبدو ذكياً وطموحاً وكان من المعتقد أنه يجب على الشركة أن تقدم له شيئاً غير عادى إذا رغبت فى الاحتفاظ به فى الشركة . وأثناء المنهج اعتقد بعض العاملين بالإدارة أن هذا الطالب غير سليم وأن لديه طريقة لتضليل الناس فى كثير من الأقسام التى ألحق للعمل بها . وقد سعى أعضاء اللجنة ، سواء على انفراد أو كمجموعة ، لنصح الطالب بالنسبة لهذه الصفات ، وقد اعتقدوا أنه لم يطرأ تحسن كبير وقد عين الطالب كمساعد لمدير الحركة التجارية دون أن يكمل المنهج وفى خلال عام ترك الرجل الشركة وانتقل إلى الشاطئ الغربى . ويبدو أنه لا يوجد أحد بالشركة يعلم إلى أى مدى كان تركه للشركة يرجع إلى الرضا المتبادل بينه وبين الشركة وإلى أى مدى يرجع ذلك إلى رغبة زوجته فى العودة إلى كاليفورنيا حيث نشأت .

ومنذ ذلك الوقت من عام ١٩٥٦ لم يكن بعد هناك طلبة ومع هذا فلم يصدر قرار رسمى لاستئناف البرنامج وكان مسموح له أن يبقى راكداً مدة ثلاث أو أربع سنوات .

وفى نفس الوقت الذى سحب فيه برنامج داك دوجال للتدريب وضع مظهر آخر للتدريب الإدارى التنفيذ وقد لاحظت الإدارة أن برنامج الـ ١٨ شهراً التدريب

الرسمى سوف يفيلم فقط عدداً بسيطاً من العاملين المختارين . ومع ذلك فقد فكروا فى أن زيادة الإلمام بأعمال الأقسام الأخرى ربما يكون معيناً لإدارى المستقبل أو على الأقل مهمة لهم ؛ لذلك نظموا سلسلة من المحاضرات وفترات أسئلة تعطى لمعرفة الإداريين المختلفين وقد دعى معظم الرجال الذين كانوا يعملون بمكتب الشركة الرئيسى للحضور مكونين جماعة من المستمعين قوامها حوالى ٥٠ فرداً وكانت المحاضرات تعطى فى وقت عمل الشركة ولكن لضمان مكان أوسع ولتلاشى الجو الرسمى كانت تعطى فى نادى المدينة فوق تلال دوفر وقد وزعت سلسلة المحاضرات على مدى شهرين مع محاضرات تعطى مرة بعد الظهر كل أسبوع .

بالإضافة إلى مثل هذه الموضوعات كميزانية الشركة والإنتاج والتجارة وتخطيط البيع والبيع والإعلام والنهوض بالبيع التى كانت تقدم بمعرفة القسم المختص أو بمعرفة رياسة الفرع كانت تقدم أيضاً محاضرات عن التكنولوجيا الأساسية لخيوط الغزل ونسجها والأقمشة وتشطيبها . ولما كان كثيراً من إدارى المستقبل لن تكون لديهم الفرصة بتاتاً لمشاهدة عملية إنتاج القماش التى كانت تتم كلية فى أحد المصانع الجنوبية ؛ فقد وجد أنه من المستحسن إعطاؤهم بعض المعلومات الأساسية عن العمليات التى كانت أساسية لأعمال الشركة .

وقد رأت الإدارة أن أول تقديم لهذه السلسلة من المحاضرات فى عام ١٩٥٢ كان قد استقبل بحماس وقد أعيد مرة أخرى فى عام ١٩٥٤ للذين التحقوا بالشركة منذ التقديم السابق وقد تم وضع الخطط لإعادة تقديم السلسلة فى عام ١٩٥٧

وهناك أوجه أخرى أقل رسمية لتقدم الإدارة كانت تجرى على أساس مستمر وهذه الأوجه الأخرى لم تكن جزءاً من برنامج تطوير الإدارة الرسمى ولكن يبدو أنه يجرى على أساس فردى متقطع كجزء من منهج العمل العادى .

وكمثال للأوجه الأخرى لتقدم الإدارة كان كثير من الرجال الذين ليس لهم دخل مباشر فى البيع يدعون لحضور اجتماع البيع النصف سنوى للشركة بغرض مقابلة رجال البيع والتحدث معهم ودراسة مشاكل رجال البيع ولمشاهدة الأثواب فى خط الإنتاج الجارى المعروض ، وإلى جانب ذلك يمكن للعاملين بالشركة أن يتعرف أكثر كل منهم بالآخر فى مجالات أقل رسمية .

ولم يكن حضور الاجتماعات الخاصة مقصوراً على هؤلاء الأشخاص المسئولين مسئولية مباشرة بل فى بعض الأحوال كانت تضم المساعدين فى الأقسام بفرض الملاحظات والاقتراحات الإضافية التى قد يبدونها وبفرض جعل الأفراد على علم بمسائل الشركة وقد وجد أن المساعدين سوف يستفيدون من مشاهدة أساليب الاجتماع والاستماع إلى المناقشات .

أحياناً كانت تظهر مشاكل خاصة مما كان يتطلب الدراسة والعمل . وكانت اللجان تخطر لإجراء الدراسة وتقديم نتائجهم وتوصياتهم . وقد وجد أن الاشتراك فى مثل هذه المشروعات يعتبر أسلوباً ممتازاً لتطوير الإدارة حيث فيه تعطى الفرصة للأفراد لابتكار مظاهر أخرى للعمل بدلا من الاصطدام بها عادة وتدريب إبداعهم وخيالهم فى البحث عن الحلول الممكنة للمشكلة وتعطيهم الخبرة فى خلق نشاط المجموعة البناء وتحسين المهارة فى تقديم توصياتهم التحريرية والشفهية .

أحياناً كانت الشركة تستخدم البرامج الخاصة التى تقدم بمعرفة الجامعات والكليات فى أعمالها التدريبية وكان حضور جيمس ت ماك دوجال لبرنامج الإدارة التقدمية فى مدرسة هارفرد للإدارة هو الذى أوحى بإنشاء برنامج ماكدوجال التدريبى وفى سنوات متتابعة حضر رئيس قسم القروض سلسلة من الدورات الصيفية فى كلية دار تماوث التى كانت جمعية القرض الوطنى تقوم بها . وقد اتفق فى عام ١٩٥٦ على إرسال مدير العمليات الإنتاجية إلى سلسلة اما الإدارة فى نيويورك .

وكانت الإدارة تعتبر أن تحويل الأفراد من قسم لآخر وسيلة قيمة للتقدم الإدارى ونظراً لسياسة الشركة فى الترقى داخليا كان القسم الذى يبحث عن رجل إضافى بسبب التوسع أو الانتقال يقوم بالبحث أولا داخل الشركة عن رجل يكون بالرغم أنه ربما لا يكن لديه الخبرة المطلوبة يمكن تدريبه للقيام بالعمل. وهذا النوع من النقل الجانبى كان يعنى أن رياسة القسم ربما كانت تقوم بالتدريب على أماكن الأفراد الذين نقلوا إلى أقسام أخرى . ومع ذلك فقد كان الإحساس بأن هذا العيب قد عوض عنه نظراً لأنه كان فى إمكان الرجال الحصول على خبرة متجولة داخل الشركة وكان من المعتقد فيه أيضاً أن هذه السياسة سوف تشجع الرجال

لأنهم سوف يعرفون أن إمكانيات تقدمهم سوف لا تختصر على أى مجال تحديم ضيق ولكنهم سوف يكون لهم اعتبارات كافية لأى مجال عمل قد يحدث . وبالرغم من أن الرجال لم يكن يجولون تبعاً لدورة خاصة أو يسمح لهم بالبقاء فى قسم واحد لفترة زمنية محددة . إلا أن كثيراً منهم كان على قدر كبير من الخبرة فى كثير من الأقسام وهذا العامل كان له اعتباره عند اختيار رجال لشغل مناصب عالية .

نظراً لأن موقع شركة ماك دوجال كان يقع فى ضواحى مدينة كبيرة كان كان الشباب من الرجال لديهم فرصة الحصول على دراسات فى مدارس مسائية التى التى كانت تمنح لهم من المعاهد التربوية المختلفة وكانت شركة ماك دوجال تشجع الشباب من الرجال على البحث عن دراسات إضافية ولكنها لم تكن تساهم فى دفع أجر التدريب على أى من هذه المناهج ومع ذلك فقد حصل عدة رجال على درجات نتيجة دراستهم فى المدارس المسائية أثناء عملهم فى الشركة .

وبعد أن قام ريتشارد ماك دوجال بإتمام فحصه وكتابة ملاحظاته كان واثق التأكد من أن الشركة سوف تطلب رأيه وتوصياته نحو مجهوداتهم لتطوير الإدارة وكان يعجب لما يجب أن يعده ليقوله لهم خاصة وأن ذلك سوف يسمح له بالتأثير على نوع التدريب الذى سوف يحصل عليه .

ملحق (١)

شركة ماك دوجال

برنامج ماك دوجال التدريبى

اعتمدت الإدارة توصية لبرنامج تدريبى لماك دوجال وأصبح الآن فى موضع التنفيذ .

الغرض

الغرض من برنامج ماك دوجال التدريبى هو إعداد الشباب من الرجال المختارين للتدريب على أعمال هذه الشركة وإعطائهم الفرصة للترقى إلى المراكز ذات المسئولية .

أثناء هذا المنهج وضع برنامج للأغراض الآتية :

١ — لتعريف الطالب بطبيعة عمل منظمتنا عامة .

٢ — لجعلهم يلمون بأنواع العمل الرئيسية .

٣ — لإعطاء الفرصة للجنة لمراقبة الطلبة فى العمل وتحديد مجال العمل الذى يكونون فيه أكثر كفاءة .

وسوف تعمل الطلبة فى أقسام مختلفة لمدة ١٨ شهراً تقريباً ، وبهذه الطريقة سوف يحصلون على معلومات وخبرة فى نواحى عمل الشركة المختلفة .

ويجب أن يكون معلوماً أن الشركة لا تضمن عملاً معيناً بعد إتمام الدراسة بنجاح . ويحدد المكان النهائى تبعاً لتقرير اللجنة الشامل عن الطالب الذى يقدم للإدارة فى نهاية المنهج التدريبى .

اختيار الطلبة وإعدادهم

من المفضل أن تختار الطلبة من بين عاملينا ولكن إذا لم يتوافر الطلبة المناسبون بين منظمتنا حينئذ تختار الطلبة من مصادر أخرى . وعلى سبيل المثال المجموعة الحالية لخريجى الكلية .

وعند بدء هذا البرنامج اختير رجلان للتدريب . وعند إتمام هذين الرجلين للدراسة تتخذ الإجراءات لمن يخلفهما ولحين أن تتاح الفرصة للجنة لاختبار قدرتها على تشغيل هذين الرجلين بعد أن يتم التدريب سوف نحدد عدد الطلبة باثنين .

بالرغم أن اللجنة ربما ترغب فى المستقبل اختيار الطلبة ممن يعملون فى مصانعنا إلا أنه فى الوقت الحالى سوف يختارون ممن يعملون حالياً فى دوفر .

اللجنة واختصاصاتها

أعضاء اللجنة هم :

مستر چيمس ت . ماك دوجال رئيس اللجنة

مستر ر.ب. أندرسون نائب رئيس اللجنة

مستر ف.س. فيتسجير الد

مستر ا . همنجواى .

مستر ت. جوف .

اختصاصات اللجنة هى كالآتى :

١ – تلقى ومراجعة جميع طلبات المرشحين للتدريب والمقدمة من مستر – ب أندرسون .

٢ – تقديم توصياتها إلى الإدارة لاعتماد أسماء المرشحين الذين اختارتهم للبرنامج .

٣ – تلقى ومراجعة جميع التقارير المطلوبة من جميع رؤساء الأقسام وجميع الطلبة .

٤ – الاجتماع من وقت لآخر كما يحدده رئيس اللجنة لمناقشة تقدم الطلبة وما إذا كانوا يتلقون التدريب الصحيح .

٥ – تقديم توصياتها إلى الإدارة لاعتماد فصل أو نقل طالب من البرنامج .

٦ – إعداد وتقديم تقرير شامل عن الطالب إلى الإدارة ومعها توصيات اللجنة بعد إتمام كل طالب للمنهج .

٧ – بحث طرق تطوير البرنامج التدريبى لمقابلة احتياجات الشركة المتغيرة .

المدير الإدارى ومسئولياته

كمدير للأفراد سيشرف مستر إندرسون على البرنامج التدريبى للجنة . ومسئولياته كالآتى :

١ – الحصول على أسماء المرشحين المناسبين من هيئتنا وتقديمهم للجنة .

٢ – تنظيم اجتماعات من وقت لآخر حسبما يرى مع الطلبة لمناقشة تقدمهم و إرشادهم ونصحهم أثناء تلقيهم للدراسة .

٣ – تنظيم اجتماعات من وقت لآخر حسبما يرى مع رئيس وأعضاء اللجنة لمناقشة تقدم كل طالب وأى موضوعات أخرى تهم اللجنة .

٤ – تلقى وتقديم نسخ من تقارير رئيس القسم بالتقدير والتقويم إلى كل عضو من أعضاء اللجنة .

٥ – تلقى وتقديم نسخ من تقرير الطالب إلى كل عضو من أعضاء اللجنة .

٦ – إمداد اللجنة بمعلومات عن أنشطة رؤساء الأقسام والطلبة .

٧ – تقديم توصيته إلى اللجنة عن أى تغييرات لازمة لصالح البرنامج .

الجدول :

يستغرق المنهج كله مدة ١٨ شهراً تقريباً وعلى أية حال فإنه من المفضل أن المرشحين المختارين من داخل هيئتنا أن يكون لهم خبرة فى قسم أو أكثر من الأقسام المشتركة البرنامج التدريبى مثل هؤلاء المرشحين يتمون لذلك المنهج فى فترة زمنية أقل .

والجدول الآتى الذى يبين حدود الوقت والأقسام التى سيتلقى الطلبة فيها تدريبهم قامت بإعداده اللجنة . والجدول قابل للتغيير وستلاحظ أن نواحى التصنيع والبيع فى البرنامج تكون تجريبية حيث يجب على اللجنة أن تؤهل الطالب تأهيلا دقيقاً قبل تلقى التدريب فى المصانع والمكتب الفرعى وهذه النواحى سوف تكلف الشركة مصاريف كبيرة .

المدة	أقسام دوفر	
١ شهر	الطلبات	
١ »	القرض	
٢ »	مصنع ١ :	أسبوعين — الغليف
		أسبوعين — المخازن
		أسبوعين — الشحن
		أسبوعين — الطبع
٢½ شهر	أقسام الإنتاج :	١ شهر — الأطفال والأولاد
		أسبوعين — تريكوه السيدات
		أسبوعين — كروشيه السيدات
		أسبوعين — الرجال والصبيان
٢ شهر	تخطيط المبيعات والإنتاج	
٢ »	الشراء :	١ شهر — عام .
		١ شهر — الخيوط وخيوط الغزل
١ شهر	الإعلام	
١ شهر	البيع	
٢½ شهر	الحسابات :	١ شهر — عام
		١ شهر — تكاليف
		أسبوعين — تقسيم الجداول
٢ شهر	المصانع :	١ شهر — سكوتسفيل
		١ شهر — مورتنبورو
١ شهر	مكتب البيع بالمدينة	

وسوف يقدم إلى كل طالب عند بداية البرنامج جداول أكثر تفصيلا يبين الأماكن داخل الأقسام التى سوف يتدرب فيها الطلبة .

تعليمات إلى رؤساء الأقسام

رؤساء الأقسام يكونون مسئولين عن التعليم الصحيح للطلبة أثناء التحاقهم للعمل بالقسم .

مسئوليات رؤساء الأقسام الأخرى هي :

١ ــ إرشاد ومراقبة وكتابة تقرير عن كل طالب يعمل بالقسم .
٢ ــ معاونة الطلاب لأقصى درجة لضمان إلمامهم بالمعلومات الأساسية عن عمل واختصاصات القسم .
٣ ــ تشجيع التعاون بين العاملين المنتظمين والطالب .
٤ ــ تهيئة الفرص أمام الطالب للاشتراك في عمل القسم .
٥ ــ إمداد مستر ر . ب . أندرسون بالمعلومات عن تقدم الطالب أثناء عمله بالقسم .
٦ ــ تقديم التقريرين الآتيين بعد إلى مستر ر . ب أندرسون في نهاية بقاء الطالب بالقسم .

لوحة تقديرات الطالب (٥ نسخ)
نموذج تقييم الطالب (٥ نسخ)

تعليمات إلى الطلبة

الطلبة يكونون تحت المراقبة المباشرة لرئيس القسم الذى يلحق به الطالب .

ومسئوليات الطلبة الأخرى هى كالآتى :

١ ــ الحصول على أكبر قيمة من بقائك فى القسم .
٢ ــ المساهمة فى أعمال القسم إذ أن الهدف من هذا المنهج ليس أن يكون برنامجاً نظرياً محضاً .
٣ ــ التعاون مع رؤساء الأقسام حيث ستكون هناك ظروف لن يستطيعوا فيها أن يعطوك الوقت الكافى كما تبغى إذ أن وظائفهم الخاصة بالطبع هى واجباتهم الأساسية .

٤ – التشاور مع مستر ر .ب. أندرسون بشأن أى مشاكل قد تطرأ أثناء فترة التدريب .

٥ -- إعداد تقرير مكتوب للجنة لمراجعة ما تم إنجازه خلال بقائك فى القسم وتقديم التقرير إلى مستر ر . ب أندرسون خلال أسبوع بعد بقائك فى القسم وسوف يعطى لكل طالب دليل لهذا التقرير عند بدء المنهج .

تقرير إلى لجنة التدريب – يستعمل كدليل للطالب عند إعداد تقريره .

الطالب مسئول عن إعداد تقرير وتقديم ٥ نسخ منه إلى اللجنة لمراجعته خلال أسبوع بعد إتمام بقائه فى القسم والمجموعة الآتية من الأسئلة ثم إعدادها لإرشاده عند إعداد تقريره ويرحب بأى ملاحظات أخرى خصوصاً عن نتيجة خبرته ومشاهداته أثناء وجوده بالقسم .

١ – اسم القسم – رئيس القسم – رئيس المعلمين والشخص الذى قمت بالعمل معه كطالب فى القسم .

٢ – لمن يقدم رئيس القسم تقريره ؟

٣ – ما هى اختصاصات القسم ؟

٤ – هل أسند إليك أعمال خاصة للقيام بها ؟ (اشرح ما ذا كانت).

٥ – ما هى التقارير الموسمية التى يقوم القسم بإعدادها ولأى غرض ؟ اشرح كيف يتم إعداد هذه التقارير .

٦ – ما هى الماكينة المستخدمة فى القسم التى أصبحت تألفها ؟ هل كان هناك ماكينات لم تتح لك الفرصة للعمل عليها ؟ (اذكرها واذكر استعمالاتها) .

٧ – كنتيجة لبقائك فى القسم ما هى مبادئ العمل الأساسية الأكثر أهمية الذى تعلمتها ؟

٨ – هل تعتقد أنك قضيت وقتاً كافياً فى القسم ؟

تقرير رقم........

(تابع) ملحق

نموذج تقييم

برنامج ماك دوجال التدريبي

اسم الطالب.................. .التاريخ ....

قسم ....

المدة فى القسم .... حتى ....

بيانات العمل الفعلى

(اشرح ما هى أعمال الوظيفة الأولية ونتائج عمله مع الأفراد فى القسم)

تذكر أن الغرض من هذا المنهج هو إعداد رجال من الشباب المختارين للتدريب فى عمل الشركة ولكن الأكثر أهمية من هذا هو تحديد ما إذا كان الطالب كفئاً لتحمل أعباء عمل ذى مسئولية .

(مع تذكر ذلك . كن دقيقاً نحو الخصائص النافعة ونواحى الضعف الملحوظة . قيم الطالب بعناية . تقييمك ذات أهمية كبرى للشركة وللطالب)

رجاء أن تبين هنا ما إذا كنت تعتقد أن الوقت الذى أمضاه الطالب فى قسمك كان كافياً لأغراض هذا البرنامج التدريبى .

توقيع

رئيس القسم

(تابع) ملحق (١)

شركة ماك دوجال

لوحة تقديرات الطالب

اسم الطالب .... التاريخ ....

قسم .... المدة فى القسم .... حتى ....

تعليمات التقدير : يجب على كل رئيس قسم أن يقدر الطالب على أساس العوامل الآتية بعد المبنية على ملاحظاته على الطالب أثناء المدة المحددة التى قضاها فى القسم . ضع علامة صح (✓) فى داخل المربع الذى يكون أقرب إلى وصف الطالب .

العامل	ممتاز	جيد	متوسط	مقبول	ضعيف
١ -فهم التعليمات بسهولة ضع علامة ✓ فى أحد المربعات	شديداليقظة . يفهم بسرعة ☐	سريع الاستيعاب للأعمال الجديدة ☐	عادة يتبع التعليمات ☐	بطئ يحتاج إلى إعادة التعليمات ☐	غير قادر على اتباع التعليمات ☐
٢ -إبداء الرأى (ضع علامة ✓ فى أحد المربعات	ينظر إلى جميع الزوايا ذكاء حاد ☐	فوق المتوسط فى التفكير ☐	معقول ونادر الغلط ☐	غالباً ما يخفق فى استعمال عقله ☐	يمكن الاعتماد عليه ☐
٣ – التعاون (ضع علامة ✓ فى أحد المربعات	يبذل كل جهده ليكون معينا . محبوب ومحترم ☐	يتبع القواعد عن رضا ☐	محبوب من زملائه ينفذ الأوامر ولكن فى بعض الأحيان ليس بالسرعة الكافية ☐	أحياناً يتقبل . أحيانا يتذمر بطئ فى مساعدة الآخرين ☐	أنانى . منطو . غير صدوق . لايمكنه مواصلة العمل بكفاءة ☐

٤ ـ الخلق ضع علامة ✓ فى أحد المربعات	يبدأ تلقائياً فى خلق وتطوير أفكاره ☐	موقفه جيد ☐	قادر على ابتكار أفكار جديدة تحت الإشراف ☐	غالباً ما يدفع لإنجاز العمل ☐	متخلف عن الركب ويبدى عدم الرغبة فى تعلم واجبات جديدة ☐
٥ ـ اندماج (ضع علامة ✓ فى أحد المربعات)	يعود نفسه جيداً دون غيره على الإلمام بما يحيط به من جديد وعمل جديد وأفكار جديدة ☐	يتجاوب جيداً لواجبات العمل والإجراءات ☐	متوسط الاندماج ☐	بطئ فى تفهم عمل جديد أو إجراءات جديدة ☐	يقاوم التغيير غير مرن ☐
٦ ـ معلومات عامة عن العمل (ضع علامة ✓ فى أحد المربعات)	يبدو فريداً فى التدريب الجيد فى كثير من مجالات العمل ☐	يبدو ملماً بصفة عامة بعدة مجالات العمل ☐	استيعاب صحيح لعمل كطالب ☐	جيد فى النظريات ولكن متوسط فى التطبيق ☐	غير كفء ☐

كيف يمكنك مقارنته بالرجال الجدد الآخرين الذين دربتهم فى قسمك بالنسبة لعامل الوقت

أفضل كثيراً	أفضل	متوسط	دون المتوسط بقليل	ضعيف
☐	☐	☐	☐	☐

(رجاء استعمال الوجه المقابل لكتابة التوصيات الإضافية)

توقيع ....

رئيس القسم

الحالة التاسعة

شركة يونج نام الكيمائية

تاريخ الشركة .

فى عام ١٩٦٣ واجهت الحكومة الكورية مشكلة العجز فى الأسمدة . كما أنه لم يكن هناك دولارات متاحة لاستيراد الكميات المطلوبة من الأسمدة من الخارج ولحل هذه المشكلة بدأت الحكومة تروج بشدة لإنشاء مشروع جديد للأسمدة فى كوريا . وقد أنشأت الحكومة الكورية شركة يانج نام للكيمياويات وتعد واحدة من أكبر المشروعات فى الخطة الخمسية للتنمية الاقتصادية . وتشمل هذه الشركة مصنعا للأسمدة . وقد تكونت هذه الشركة على شكل تنظيم مشترك بين طرفين هما شركة سوينت . شركة سيكلى من الولايات المتحدة الأمريكية وشركة شنج جو للأسمدة من جمهورية كوريا . وقد كانت الاستثمارات مقسمة بين الطرفين بالتساوى وقيمتها ١٠ ملايين دولار أمريكى ولإنشاء المصنع ٢٤.٢٠٠.٠٠٠ دولار قدمتها الولايات المتحدة كقرض إلى الحكومة الكورية .

وفى يوليو ١٩٦٥ بدأ إنشاء المشروع وتم فى مارس ١٩٦٧ . وبعد ثلاثة أشهر من بدء العمل أخذ يانج نام على عاتقه رقابة عمليات المشروع وكان ذلك فى عام ١٩٦٧ ومع ذلك فإن مسئولية يانج نام القانونية لم تبدأ إلا من أكتوبر ١٩٦٩ عندما تسلمت الشركة مذكرة ضمان خاصة بطاقة المصنع من جماعة الإنشاء . وقد كانت الطاقة المصممة للإنتاج حوالى ٧٢٠٠ طن مترى من النيتروجين سنوياً . ٧٠.٠٠٠ طن مترى من الفوسفات . ٢١.٠٠ مترى من البوتاس وقد بدأ الإنتاج فى الواقع بالطاقة الشاملة فى أكتوبر ١٩٦٩ .

استثمارات رأس المال ، الملكية ، القرض .

ويبدو الهيكل المالى للشركة كما يلى :

استثمارات المعدات	٢٠,٠٠٠,٠٠٠	دولار أمريكى
أسهم عادية ممتلكة لشونج جو	١٠,٠٠٠,٠٠٠	« «
« ممتاز « لسوينت / سيلى	١٠,٠٠٠,٠٠٠	« «
قرض	٢٤,٢٠٠,٠٠٠	« «
إجمالى	٤٤,٢٠٠,٠٠٠	دولار أمريكى

وبالنسبة إلى حقوق وأولويات الاسهم العادية والممتازة فإن اتفاقية الأسهم بين شونج جو وسويفت سيكلى تنص على ما يأتى :

« أن رأس المال الشركة يتكون من أسهم لها حقوق كاملة ومتساوية وقيمة كل سهم ١٠٠٠ ون كورى ويكون للأسهم المممتازة الأولوية فى توزيع الأرباح على أساس قيمة ٢ مليون دولار بعملة الولايات المتحدة كل سنة بعد دفع كل الضرائب الكورية ، أما إذا كانت قيمة الأرباح الخاصة بالأسهم الممتازة فى أى سنة أقل من القيمة المذكورة فإن الفرق يجب أن يدفع من الأرباح المتاحة فى أول سنة يحقق فيها أرباح ، وإذا كانت الأرباح المحققة فى أى سنة تزيد عن القيمة المطلوب توزيعها على الأسهم الممتازة وهى بحد أدنى ٢ مليون دولار بعد الضرائب فإن الزيادة توزع على أصحاب الأسهم العادية بحد أقصى قيمته ٢ مليون دولار بعملة الولايات المتحدة الأمريكية ، وإذا زادت الأرباح عن ذلك فى أى سنة فإن الزيادة توزع على كل الأسهم بالتساوى » .

وعند تصفية الشركة فإن أى أصول تبقى بعد سداد الالتزامات يجب توزيعها كما يلى :

(ا) سداد الحد الأدنى من استحقاقات الأرباح التى تخص الأسهم الممتازة .

(ب) الأصول المتبقية توزع على كل المساهمين .

ورأس مال الشركة المصرح به مليون سهم لها حق التصويت ٥٠٠,٠٠٠ منها أسهم عادية ، ٥٠٠,٠٠٠ أسهم ممتازة . وقد اتفق أن تشترى شونج جو الأسهم

العادية . سويفت — سيكلى الأسهم الممتازة . وبالنسبة لزيادة رأس المال فقد اتفق على أنه إذا تم إصدار أسهم إضافية فسوف يتم اقتسامها بمقادير متساوية .

وقد قررت الاتفاقية إذا كانت أرباح الأسهم الممتازة المستحقة الدفع فى أى وقت تساوى ١.٥٠٠.٠٠٠ دولار أو إذا فشلت فى دفع الحد الأدنى لمدة ثلاث سنوات فإن للمساهمين الحق فى أى وقت خلال سنتين من هذه الأحداث أن يطلبوا من شونج جو كتابة شراء كل الأسهم بالسعر الرسمى المدفوع بالدولار الأمريكى + الحد الأدنى من الأرباح المستحقة .

أضواء على القرض

عقدت اتفاقية هذا القرض بواسطة ثلاثة أطراف هى شركة يانج نام الكيمياوية جمهورية كوريا والولايات المتحدة الأمريكية . وفى الاتفاقية فإن المقترض هو جمهورية كوريا (الحكومة) لمبلغ ٢٤.٢٠.٠٠٠ دولار أمريكى مساعدة فى تمويل تكاليف الحصول على سلع وخدمات مطلوبة لإنشاء مصنع الأسمدة . وقد عقدت هذه الاتفاقية أساساً بين الحكومة الكورية (مقترض) وحكومة الولايات المتحدة الأمريكية (مقرض)

وفيما يلى شروط عقد الاتفاقية :

	بين Aio والحكومة الكورية	بين الحكومة الكورية و يانج نام
الحد الأقصى للفترة	٤٠ سنة (الشروط تنص على ١٠ سنين)	١٨ سنة (الشروط تنص على ٣ سنوات)
الفائدة	ا — المعدل السنوى ١ — ١٠ سنوات الأولى	ا — المعدل السنوى ٥ ٣/٤ ٪
	ب — بعد ذلك ٢.٥ ٪	ب — تدفع بالعملة الكورية (وون) على أساس سعر التحويل الجارى .
	حـ — تدفع بعملة الولايات المتحدة سنوياً .	
السداد	ا — السداد بعد فترة ١٠ سنوات ب — ويتم السداد على أقساط سنويه لمدة ٣٠ سنة	ا — يبدأ السداد بعد ٣ سنوات . ب — يتم السداد بأقساط سنوية متساوية لمدة ١٥ سنة .

وبالنسبة للضرائب

(ا) يوافق المقترض أن يكون هذا القرض معفى من الضرائب وتدفع فوائد القرض لـ Aio بدون تخفيض . وأى ضرائب فى حكومة الدولة المقترضة يتحملها المقترض .

(ب) استيراد كل المعدات ، الإمدادات ، الخدمات المطلوبة لإنشاء المشروع جميعها معفاة من الجمارك والضرائب مهما كانت طبيعتها .

بالنسبة لسعر تحويل العملات

بالنسبة لدفعات سداد القرض والفوائد التى يقوم بسدادها المقترض .

(ا) كل هذه المبالغ تودع فى حساب خاص فى بنك إعادة البناء الكورى .
ويمكن استخدام هذه المبالغ بموافقة Aio والمقترض فقط .

(ب) مقدار العملات الكورية المعادلة للدولار الأمريكى بالنسبة للسداد تحتسب على أساس سعر التحويل السارى فى التاريخ المحدد للتحويل .

التنظيم والإدارة

يشمل مجلس الإدارة ١٠ أعضاء

عضو مجلس إدارة منتدب	٢
مدير دائم للتمويل	١
« « للمبيعات	١
« « إدارى	١
« « للهندسة والتخطيط	١
مديرين غير دائمين	٤
	١٠

وطالما أن شونج جو تمتلك ٥٠٪ من أسهم الشركة فمن حق مساهميها انتخاب نصف أعضاء مجلس الإدارة مشتملا على عضو منتدب ، مدير دائم إدارى ، مدير دائم للهندسة والتخطيط من الأشخاص الذين يمثلون شونج جو . وينتخبون العضو

المنتدب الممثل لشونج جو رئيساً . وطالما أن سويفت ـ سيكلى تمتلك ٥٠٪ من أسهم الشركة فإن مساهميها ينتخبون نصف أعضاء المجلس مشتملا على عضو منتدب . مدير دائم للتمويل . مدير دائم للمبيعات من الأشخاص الذين يمثلون سويفت ـ سيكلى كما يعتبر العضو المنتدب نائباً للرئيس .

وبالتالى فإن كان الإشراف على النواحى المالية والبيعية فى الشركة تابعاً لشركة سويفت ـ سيكلى . بينما النواحى الإدارية والهندسية يشرف عليه الجانب الكورى . وبالطبع فإن القرارات المتعلقة بالسياسات يصدرها أعضاء مجلس الإدارة . ومع ذلك فإن العضوين المنتدبين معاً يمثلا الشركة

الإنتاج :

هناك ٤ أنواع من المنتجات هى .

يوريا ـ سماد مزيج رقم i ـ سماد مزيج رقم ii ـ سماد مزيج رقم iii . وتنتج هذه هذه الأسمدة الممزوجة لأول مرة فى كوريا . وقد قام باختيار هذه الأنواع من الأسمدة مجموعة T.V.A. التى جاءت إلى كوريا عام ١٩٦٣ لدراسة إنشاء المشروع .

الطاقة :

يوريا	٨٤٠٠٠	طن مترى
مزيج i	٩٢.٣٠٠	» »
» ii	١٥.٣٠٠	» »
» iii	٧٣.٠٠٠	» »
إجمالى	٢٧٤.٦٠٠	» »

تكاليف إنشاء المشروع :

قدرت إجمالى تكاليف الإنشاء بحوالى ٣٧ مليون دولار أمريكى وقد قدرت تكاليف التشغيل بمقدار ٢.٤٠٠.٠٠٠ دولار ورأس المال العامل المطلوب ٤.٤٤٥.٠٠٠ دولار ويتكلف موقع المشروع ٣٠٨.٠٠٠ دولار وتقدر التكاليف

الأخرى بـ ٥٢٧.٠٠٠ دولار وإجمالى ذلك ٤٤.٢٠٠.٠٠٠ دولار وهذا ما يساوى إجمالى رأس المال من حق الملكية ٢٠ مليون دولار . وقرض Aio وقدره ٢٤.٢٠٠.٠٠٠ دولار .

تكاليف الإنتاج :

لم ترغب الشركة فى تحديد تكاليف الإنتاج بالتفصيل لأسباب تتعلق بسرية البيانات ولكن يمكن افتراض أن تكاليف الوحدة غالباً سوف تكون مساوية لمستوى التكلفة العالمى . وقد حددوا فترة من الوقت لاستهلاك المصنع وتشمل التقادم مدتها ٧ سنوات .

إمدادات الخامات

يتم الإمداد بالخامات كما يلى :

١ ــ حجر الفوسفات (١٣٠.٠٠٠طن مترى سنوياً) يتولى الإمداد سويفت .

٢ ــ سلفر (٢٠.٠٠٠ طن مترى سنوياً) يتولى الإمداد سيكلى .

٣ ــ نافاتا (٨٤.٠٠٠ طن مترى سنوياً) يتولى الإمداد شركة كوريا للبترول من خلال خطوط الأنابيب التابعة لها . وتقع هذه الشركة بقرب مشروع يانجنام .

الإنتاج

إجمالى الإنتاج السنوى منذ عام ١٩٧٦

	١٩٦٧	١٩٦٨	١٩٦٩	١٩٧٠	١٩٧١
يوريا	٦٠٠٠	٩٧.٦٠٥	١٢٣.٩٥٤	١٥٤.٦٦٦	١٣١.٨٠٠
مزيج iii ، ii ، i	١٣٠٠٠	١٢٧.٣٠٣	١٦١.٠٦٢	١٧٣.١٧٣	١٤٢.٧٢١
تصدير					٢٠١.٠٩٤
إجمالى	١٩٠٠٠	٢٢٤.٩٠٨	٢٨٤.٠١٦	٢٩٨.٨٣٩	٣٠١.٦١٥

ومنذ عام ١٩٦٩ عندما بدأ الإنتاج بالطاقة الكاملة كان الإنتاج الإجمالى السنوى أكبر من الطاقة المقدرة للإنتاج (٢٦٤.٠٠ طن مترى)١١٠٪ عام ١٩٦٩ ، ١٢٩٪ عام ١٩٧٠ . ١٣٢٪ عام ١٩٧١ . وفى عام ١٩٧١ تحقق أول تصدير وقد وضحت الإدارة بأنه من النادر جداً أن يقوم مشروع جديد فى كوريا بالإنتاج

بشكل يفوق الطاقة المقدرة له . وهذا ببساطة لأن المشروع صمم تصميماً حسناً وأنشئ على أساس جيد . ويعمل بكفاءة ويستخدم مهندسين أكفاء . وقد ركزت الإدارة على أنه فى الوقت الحالى لا يوجد سوى ثلاث مهندسين أجانب فى المشروع . وأن المسئولية الكاملة لعمليات المشروع تقع على عاتق مهندسين كوريين تم تدريبهم قبل وبعد إنشاء المشروع . كل هذه العوامل جعلت من الممكن إنتاج الحد الأقصى من كميات الأسمدة .

المبيعات :

طبقاً لشروط عقد مبيعات المنتجات الذى كان من المتطلبات الأولية لعقد اتفاقية القرض . فإنه يجب أن يباع إجمالى الإنتاج السنوى حتى مستوى ١١٠٪ من الطاقة المقدرة للإنتاج إلى الجمعية التعاونية الزراعية تحت أشراف الحكومة الكورية .

وقد قدمت الإدارة بعض التفاصيل عن إنتاجها وحجم المخزون لديها وبالتالى فإن الجدول التالى يمدنا ببعض البيانات عن المبيعات داخل حدود البيانات .

	إنتاج	مخزون	حد أدنى مقدر للمبيعات[١]
١٩٦٩	٢٨٤,٠١٦	٥٤,٠٠٠	٢٨٠,٠٠٠ طن مترى
١٩٧٠	٢٩٨,٣٣٩	٥٩,٠٠٠	٢٩٠,٠٠٠ « «
١٩٧١	٢٨١,٥٢١	٤٢,٠٠٠	٣٠٠ ٠٠٠

(٢٠,٩٠٤ للتصدير خارج هذه الأرقام)

ولم تصرح الشركة (لأسباب تتعلق بسرية البيانات) بسعر بيع الوحدة ، إلا أن سعر الوحده فى الأسواق العالمية يعتبر مؤشراً واضحاً .

ومن الواضح أنه طالما أن سعر البيع يقيم بالعملة الكورية (وون) فإن سعر التحويل يصبح عاملاً هاماً ، وقد صرحت الإدارة بأن هناك ميلاً لتخفيض سعر الوحدة فى الأسواق العالمية سنوياً (٥ دولارا لكل طن مترى) وهذه الحقيقة تدفع الشركة إلى تخفيض سعرها سنوياً .

وقد وضحت الإدارة أن مستوى الحسابات التى تم استلامها من الجمعية التعاونية الزراعية يعتبر مرتفعاً نسبياً .

---

(١) المبيعات تم تقديرها بواسطة المؤلف ولم تصرح الشركة بأى تفاصيل عن المبيعات .

الحسابات التى تم استلامها

١٩٦٨	١،١١٤ مليون ون	٤،٢٢٠ ألف دولار
١٩٦٩	٢،٦٦٦ » »	٨،٨٩٠ » »
١٩٧٠	٢،٦١٦ » »	٨،٤٤٠ » »
١٩٧١	٢،٥١٧ » »	٦،٧٨٠ » »

محول كالآتى :

١ دولار = ٢٧٠ ون	١٩٦٨
١ دولار = ٣٠٠ »	١٩٦٩
١ دولار = ٣١٠ »	١٩٧٠
١ دولار = ٣٧٠ »	١٩٧١

الأفراد :

من المعروف عامة أن عدد الموظفين فى الشركة أقل بحوالى ال ½ من عدد الموظفين فى الشركات الأخرى من نفس النوع والحجم فى كوريا .

وقد تحقق هذا التخفيض فى القوى العاملة لعدة أسباب وقد تركزت فى الشركة الأسباب التالية .

١ — مستوى الأجور التى تدفعها الشركة مرتفع أساسا عن أى شركة أخرى .

٢ — الأجور المرتفعة تخلق الروح المعنوية العالية والكفاءة فى العمل .

٣ — ضمان مستقبل العامل من أهم سياسات الشركة .

٤ — تفويض السلطة والمسئولية فى الأداء واضح ومحدد .

٥ — إجراءات وخطوات التصرفات والقرارات والموافقات مبسطة عن كل الشركات الكورية .

بالإضافة إلى المرتبات المرتفعه والمعنويات العالية وتأمين ضمان العمل . . إلخ فإن الإدارة فخورة إلى أقصى حد بأنه لايوجد أى خيانة للأمانة أو حوادث مخلة فى الشركة .

الحالة العاشرة

الشركة العامة للتجارة الخارجية

كانت الشركة عند تكوينها عبارة عن مكتب للاستيراد والتصدير يمتلكه عدد من الأجانب حتى قبيل بدء العدوان الثلاثى . وبعد عمليات التمصير والتأميم تبلورت الشركة فى شكلها النهائى حيث أدمج عدد من الوحدات المشابهة .

وقد تحدد الدور الذى عهد إلى الشركة فى نوفمبر ١٩٦٢ حيث تركز نشاطهافى استيراد مجموعات من السلع الأساسية اللازمة لقطاعات هامة من الاقتصاد القومى .

وقد بلور رئيس مجلس الإدارة هدف الشركة فى سد احتياجات السوق من السلع التى يصعب وجودها محلياً وبحيث لايؤدى انعدام وجود هذه المواد والسلع إلى عرقلة الإنتاج القومى وخطط التنمية .

وفيما يلى حصر للأهداف التى تسعى الشركة إلى تحقيقها كما جاءت فى الخطاب السنوى لرئيس مجلس الإدارة :

– لابد أن تفى الشركة باحتياجات السوق من السلع المستوردة التى يحتاجها الجمهور ووحدات الإنتاج .

– يجب أن تحقق الشركة أرباحاً لكى تستطيع على الأقل الوفاء بالتزامها ويكون لديها رصيد تستطيع استخدامه فى التوسع .

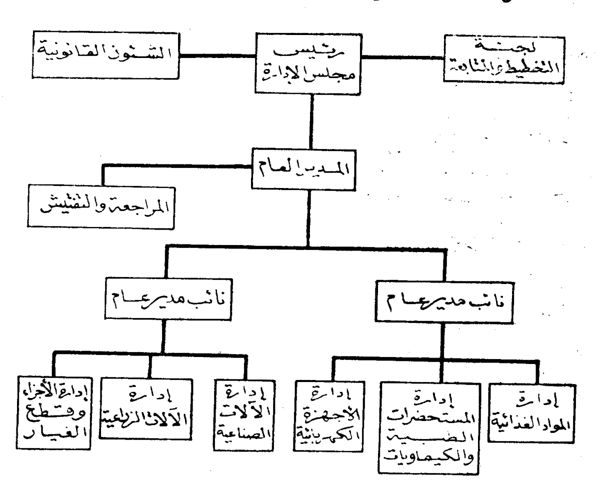
– يجب العمل على تخفيض النفقات فى جميع مجالات العمل .

وتتكون مجموعة الإدارة العليا للشركة من رئيس مجلس الإدارة ، المدير العام ، واثنان من نواب المدير العام كل منهما يشرف على قطاع من قطاعات السلع المستوردة وهما

– سلع الاستهلاك

– المعدات والآلات الرأسمالية

والشكل التالى يصور الهيكل التنظيمى للشركة :



وقد تطورت أعمال الشركة فى السنوات الماضية وبلغ حجم العمل فى ١٩٦٧–١٩٦٨ ما يقرب من ١١ مليونا من الجنيهات أى بزيادة قدرها ٦٠٪ عنه فى ١٩٦٢ برغم زيادة الأرباح الصافية فى ١٩٦٧–٦٨ عنها فى ١٩٦٢ بنسبة ٣٪ فقط .

وبرغم استقرار الأمور فى الشركة وعدم ظهور أية أعراض لمشاكل أو عقبات فقد كان رئيس مجلس الإدارة راغباً فى التأكد من أن شركته تتبع الأساليب العلمية السليمة فى الإدارة خاصة فى مجال الأفراد والعلاقات الإنسانية .

وتحقيقاً لهذه الرغبة فقد اتصل سيادته بأحد مراكز الاستشارات الإدارية طالباً إيفاد أحد الخبراء لتبادل الرأى والمشورة .

وفى لقاء بين رئيس مجلس الإدارة وبين الدكتور محمود مرسى أستاذ الإدارة بالجامعة دار الحديث التالى :

السيد – أحمد راضى : يا دكتور الحقيقة أنا مش عارف أحدد لك طلبى بالضبط لكن كل اللى أنا أقدر أقوله أنى عايز أطمئن أن الأمور فى الشركة ماشية على أسس سليمة .

أنتم فى الجامعة بتقولوا إدارة علمية وتفكير علمى أهوانا عايزك تطبق أسلوب البحث العلمى عندنا فى الشركة وتقوللى أيه اللى محتاج تعديل أو تغيير وازاى تغيره .

د . مرسى : يأفندم الحقيقة ده شعور ممتاز من جانب سيادتك . وأنا أعدك ببذل كل جهد لتحقيق رغبتك .

وأنا فى اعتقادى . ويمكن ده سببه اهتمامى تخصصى فى موضوع الأفراد . إن نقطة البداية فى بحثنا لازم تكون الأفراد .

يعنى عايز أبدأ بمقابلة الناس المختلفين فى الشركة واسمع كلامهم ووجهات نظرهم وأيه اللى شاعرين به .

من هنا نقدر نمسك أول الخيط .

السيد – راضى : ده كلام سليم وأحب أقولك أننا بنعامل الموظفين والعمال عندنا معاملة ممتازة جداً . وكلهم مبسوطين بدليل أن فى الاجتماع السنوى اللى بنعمله فى نادى الشركة كانت العلاقات ودية جداً بيننا وبينهم وكنت قاعد وسط الموظفين كأنى واحد منهم .

أهم من كده أنا أعرف أغلبهم بالاسم وأعرف حاجات كثير عن أحوالهم الشخصية .

د . مرسى : يا ترى ده اتجاه بقية المديرين يافندم ؟

السيد – راضى : طبعاً . ده حتى أنا عامل أمر إدارى لكل الرؤساء والمشرفين بضرورة معاملة الموظفين بتوعهم بإنسانية وبنعمل كل جهدنا علشان نديهم حوافز حتى من غير ما يطلبوا .

عملنا لهم نادى . نظام للعلاج الطبى لهم ولعائلاتهم . فى الأعياد والمناسبات بنعمل حفلات ومسابقات .

وعندنا مشروع لإنشاء جمعية تعاونية تبيع لهم احتياجاتهم بأسعار زهيدة .
علاوة على كده فاتحنا عندنا نظام لتسليف الموظفين بدون فوائد .

د . مرسى : يا ترى كام موظف بيستفيدوا من الخدمات دى ؟

السيد راضى : تقريباً كلهم .

د . مرسى : على العموم يأفندم سيادتك زودتنى بمعلومات هامة — وإن شاء الله حا ابقى أدى ليسيادتك فكرة عن تقدم البحث . وأرجو أن تسمح لى سيادتك ببدء العمل .

السيد راضى : طبعاً وأنا منتظر تقريرك .

وبعد أن أتم د . مرسى اتصالاته ومقابلاته مع عدد كبير من العاملين من المستويات الإدارية المختلفة . رفع إلى رئيس مجلس الإدارة تقريراً متضمنا ملاحظاته عن وجهات نظر الأفراد العاملين بالشركة حول الموضوعات الهامة الآتية :

— الأجور والمرتبات والمزايا الأخرى .
— الترقية وفرص التقدم فى العمل .
— الاشراف والرئاسة .
— ظروف العمل .

وفيما يلى ملخص لما جاء بهذا التقرير :

أولا — الأجور :

يشعر أغلب الأفراد بأن الأجور غير مناسبة للجهود التى يبذلونها فى العمل بالإضافة إلى هذا فإن أساس منح العلاوات غير واضح للعاملين ولا يرتبون بوضوح بدرجة كفاءة الأفراد فى العمل .

وقد هاجم عدد من الأفراد نظام التقارير الدورية المتبع فى الشركة وأعلنوا عدم اقتناعهم بهذا الأسلوب الذى ينحصر فى تقرير يعده الرئيس المباشر ولا يعلم الشخص أى شىء عما جاء به .

أما فيما يتعلق بالخدمات والمزايا العينية التى تقدمها الشركة للعاملين فإن شعور العاملين تجاهها يمكن وصفه بأن هذا واجب الشركة نظير ما يقوم به العاملون من جهد . وبالتالى لا يجب أن تتوقع الإدارة شكراً على هذا الواجب .

بالإضافة إلى أن القانون قد كفل للعاملين أنواعا مختلفة من المزايا بحيث تنفى صفة المنحة مما تقدمه لهم الإدارة . من ناحية أخرى فقد ذكر بعض الأفراد أن الإدارة لاتحكم العقل والمنطق السليم فى إدارة تلك المزايا ، ففى حين تنفق مئات الجنيهات فى سبيل إقامة حفل سنوى ليلقى فيه رئيس مجلس الإدارة خطاباً ، فإنها ترفض الإسهام فى تكاليف شراء سيارة أتوبيس لنقل الموظفين من وإلى محل عملهم .

ثانياً – فرص التقدم والترقية :

يتضح من نتائج المقابلات أن نسبة كبيرة من الأفراد لا يعتقدون أن هناك تخطيطاً سليما لاحتمالات التقدم . فكثيراً ما تخلو مناصب فى الشركة وتعمد الإدارة إلى شغلها بأفراد من الخارج فى حين أن هناك من يصلح لشغلها من بين العاملين بالشركة .

ثالثاً – الإشراف :

أبدى كثير من العاملين استياءهم من أساليب الإشراف السائدة فى الشركة . بل أن بعضاً منهم أبدى استياءه من أسلوب رئيس مجلس الإدارة ، الذى يصر على اتخاذ صفة الأب الرحيم .

وفيما يلى نماذج من إجابات بعض المديرين عن آرائهم فيما يجب توفيره من عوامل حتى يستطيعوا أداء عمل كفء :

المدير الأول :

– يجب أن يشعر المدير أنه محل ثقة الإدارة العليا .
– توفير الإمكانيات اللازمة للعمل .
– تحقيق درجة من الاستقرار فى العمل الإدارى .
– إتاحة الفرص للاتصال بمراكز العلم والتدريب .

المدير الثانى :

- توفير طرق الاتصال مفتوحة ومستمرة بين مستلزمات التنظيم .
- عدم التضارب فى الأوامر .
- وجود رؤساء على جانب من العلم والمعرفة يساعدونه المدير فى عمله .

المدير الثالث :

- وجود مقابل مادى يتناسب مع جهود الأفراد .
- توفير ظروف عمل مناسبة .
- تقدير جهود العاملين .

ظروف العمل :

أجمع العاملون على أن السيد رئيس مجلس الإدارة يهتم اهتماماً كبيراً بنظافة مبانى الشركة وأقسامها وأنه يشرف بنفسه على عمليات طلاء واجهة المبنى .

وقد تم طلاء المبنى من الداخل والخارج أربع مرات خلال السنوات الثلاث الماضية . وهناك اهتمام كبير بتوفير سبل الراحة للعاملين فالمكاتب والآثاث كلها جديدة ومن أحدث الموديلات .

وقد أعلن رئيس المجلس أخيراً فى النشرة التى تصدر عن مكتبة شهرياً وتوجه إلى العاملين أن هناك اتفاقاً على تغيير نظام الاتصال التليفونى الداخلى بين أقسام الشركة باستخدام أسلوب الاتصال الآلى من استخدام سويتش .

وقد قررت لجنة الخدمات (وهى تتكون من بعض مديرى الإدارات العامة) تحويل جانب من سطح المبنى إلى استراحة للعاملين يتناولون فيها وجبات غذائية بسيطة بأسعار زهيدة .

وتعتبر النظافة والنظام من أهم الأشياء التى يصر الرؤساء (تطبيقاً لتعليمات رئيس مجلس الإدارة) بالتحقق منها بأنفسهم .

وقد منح أحد الموظفين جائزة لاقتراحه أن يخصص نصف الساعة الأخيرة من

كل يوم عمل ليعمل كل موظف على ترتيب مكتبه وتنظيفه استعداداً لاستقبال يوم العمل التالى بنظام .

وبعد أن انتهى د . محمود مرسى من جمع تلك البيانات السابقة طلب مقابلة رئيس مجلس الإدارة وعرض عليه ما حصل عليه من معلومات واقترح قبل المضى فى دراسته أن يعقد اجتماع يجمع أفراد الإدارة والعاملين بالإدارات ، المختلفة لتبادل وجهات النظر .

ولكن السيد : أحمد راضى اعترض وأبدى دهشته لهذا الطلب حيث أجاب د . مرسى أنه يعتقد أن هناك مؤشرات عامة تدلهم على معنويات الأفراد بالشركة ليست على درجة كافية من الصفاء والاستقرار وأن هذا لابد وأن يسبب للشركة المتاعب .

وهنا تدخل المدير العام فى الحديث وتساءل : « كيف يمكن للشركة أن تحقق مثل هذا النجاح يا دكتور إذا لم يمكن الأفراد بها فى غاية الرضا عن أحوالهم ؟ »

فأجاب د . مرسى « يافندم فيه حاجات ثانية مهمة جداً لابد ننظر لها واحنا بنقيس درجة نجاح الشركة خلاف حجم العمل أو رقم الأرباح ؟

وبعد انتهاء الاجتماع بأيام قليلة تلقى مركز الاستشارات الإدارية خطاباً من الشركة العامة للتجارة الخارجية تخطره فيه بأنها عدلت عن إجراء الدراسة التى اقترحها د . مرسى نظراً لانشغال العاملين بإعداد الموازنة التخطيطية للعام الجديد .

وفى الموعد المقرر للاجتماع السنوى بين رئيس المجلس والعاملين تخلف عدد كبير من الأفراد « على غير العادة » .

برغم أنه تم إعـ ن أرقام العلاوات الدورية كالعادة بالإضافة إلى خبر منح كل فرد مكافأة عشرة أيام .

بعد قراءتك لهذه الحالة الواقعية نرجو أن تحاول معنا الوصول إلى إجابات للأسئلة التالية :

١ — هل تعتقد أن الشركة العامة للتجارة الخارجية تعانى مشاكل محددة ؟

٢ — هل تعتقد أن هذه المشاكل لها علاقة بموضوع الحوافز ؟

٣ ــ هل تستطيع الإجابه عن تساؤل المدير العام ؟

٤ ــ ما هى فى رأيك الأشياء الأخرى التى يجب النظر إليها حين قياس نجاح الشركة والتى أشار إليها د . مرسى ؟

٥ ــ بماذا تفسر سلوك الشركة بوقف الدراسة ؟

٦ ــ بماذا تفسر تخلف عدد كبير عن حضور الحفل السنوى ؟

٧ ــ هل تعتقد أن منح المكافأة عمل سليم أم لا من جانب الإدارة ؟

٨ ــ ماذا تتوقع كرد فعل بين العاملين نتيجة لخبر منح مكافأة عشرة أيام ؟

الحالة الحادية عشرة

الشركة الأهلية للأدوية والكيماويات الدوائية

بدأت الشركة الأهلية نشاطها فى سنة **١٩٤٩** بإنتاج الأدوية والمركبات البسيطة كالأسبرين وأودية البرد والمطهرات . وقد زادت أعمال الشركة وارتفع رقم مبيعاتها السنوية حتى بلغت فى السنوات الخمس الماضية مايلى :

		عدد الأصناف المنتجة	**قيمة المبيعات الإجمالية السنوية**
سنة	١٩٦٢	٢٧	١١٥.٤٦٦ ج . م
سنة	١٩٦٣	٣٢	١١٧.٨٣٣ ج . م
سنة	١٩٦٤	٣٥	١٢٩.٢٦١ ج . م
سنة	١٩٦٥	٣٧	١٤٣.٤٠٣ ج . م
سنة	١٩٦٦	٤٢	٢٢٩.٦٧٢ ج . م

إلا أنه برغم ذلك التزايد فى رقم أعمال الشركة إلا أن حصتها من السوق المحلية للأدوية والكيماويات بدأت فى الانخفاض نظراً لدخول منافسين جدد فى الميدان وازدياد قوة ونشاط شركات الأدوية المنافسة والجدول التالى يوضح حصة الشركة النسبية من إجمالى سوق الأدوية والكيماويات الدوائية :

نماذج عملية على سياسة المنتجات

	٪ من السوق الإجمالى
سنة ١٩٦٢	٪٢٧.٥
سنة ١٩٦٣	٪٢٤
سنة ١٩٦٤	٪٢٢
سنة ١٩٦٥	٪١٦
سنة ١٩٦٦	٪١٤

ذلك الهبوط النسبى فى حصة الشركة من السوق جعل الإدارة تفكر فى الأسباب التى أدت إلى ذلك . وقد طلب المدير العام (د . أحمد عبد السلام) من مدير المبيعات بالشركة (د . خليل عبد القادر) أن يقوم بدراسة الموقف وإعداد تقرير للعرض على مجلس الإدارة بالأسباب التى أدت إلى ذلك التدهور فى موقف الشركة والحلول التى يراها كفيلة بتصحيح الموقف .

وقد شكل الدكتور خليل عبد القادر لجنة من المساعدين له فى إدارة المبيعات وقامت تلك اللجنة بدراسة شاملة لسوق الأدوية والكيماويات الدوائية فى جمهورية مصر العربية وموقف الشركة الأهلية بالذات وقد انتهت اللجنة إلى النتائج الآتية :

١ — أن السوق المحلى للأدوية والكيماويات الدوائية تشهد منافسة شديدة بين الشركات المختلفة المنتجة للأدوية والكيماويات وأن الإنتاج المحلى من أكثر الأصناف يزيد كثيراً عن حاجة السوق .

٢ — أن الشركة الأهلية لديها أقل عدد من المنتجات والأصناف بالنسبة للشركات المنافسة وأن هناك كثيرة من المجموعات الدوائية التى يشتد عليها الطلب لاتنتجها الشركة حالياً خاصة مجموعة الفيتامينات الأساسية وأدوية الأطفال .

٣ — أن جانباً من المشكلة يعود إلى ارتفاع تكلفة الإنتاج بالشركة بالنسبة للشركات الأخرى الأمر الذى يجعلها تبيع منتجاتها بأسعار أعلى من أسعار الأدوية البديلة .

٤ — أن الشركة الأهلية لم تحاول إطلاقا أن تطرق أبواب السوق الخارجية فكل مبيعاتها مركزة فى السوق المحلى ولم يحدث أن حاولت الشركة تصدير منتجاتها إلا مرة واحدة منذ عدة سنوات حيث كان المدير العام د . أحمد عبد السلام فى زيارة لبعض البلدان الإفريقية وهناك تقابل مع بعض المستوردين ووكلاء شركات الأدوية الذين أبدوا استعداداً لشراء وتوزيع منتجات الشركة فى الأسواق الإفريقية وبناء على تلك الاتصالات أرسلت الشركة بعض بعينات من إنتاجها إلى أحد الوكلاء بالصومال الذى أرسل طلبية بلغت قيمتها ٧٠٠٠ ج . م تم شحنها واسترداد قيمتها ولكن لم تتلق الشركة بعد ذلك أية طلبيات أخرى .

وباستجلاء تلك الحقائق أمر الدكتور أحمد عبد السلام بالاتصال بالوكيل الصومالى للتعرف على أسباب عدم شرائه لكميات أخرى وكان أن تلقى الرد بعد حوالى أسبوعين وفيه أبدى الوكيل الصومالى استعداده للشراء من الشركة الأهلية إذا قامت بتصنيع أنواع معينة من الأدوية البيطرية التى تعالج بعض الأمراض الحيوانية الأساسية التى تصيب الماشية فى الصومال وقد أكد الوكيل الصومالى أن احتمالات السوق بالنسبة لتلك الأدوية البيطرية فى الصومال وفى غيرها من الدول الإفريقية المجاورة كبيرة جداً وقدر مشترواته السنوية منها بما لا يقل عن ٥٠,٠٠٠ ج. م.

وبناء على تلك المعلومات طلب الدكتور أحمد عبد السلام تشكيل لجنة من الأقسام الإنتاجية وقسم البحوث الدوائية بالشركة لدراسة إمكانيات تصنيع الأدوية البيطرية . وقد قدمت اللجنة تقريرها بأنه من الممكن إنتاج بعض تلك الأدوية دون الأخرى بالإمكانيات الحالية للشركة وأنه فى حالة الرغبة فى إنتاج خط كامل من تلك الأدوية فمن الضرورى عمل بعض التوسيعات وشراء تجهيزات جديدة تبلغ تكاليفها حوالى ١٧,٠٠٠ ج. م وتنتج طاقة إجمالية قيمتها ١٢٠,٠٠٠ ج.م من الأدوية البيطرية .

وكان لزاما على الشركة قبل أن تقرر إنتاج تلك الأدوية التعرف على احتمالات السوق المحلى بالنسبة لتلك الأدوية وقد تبين من دراسة أجرتها إدارة بحوث السوق بالشركة أن الطاقة الإنتاجية الكلية لصناعة الأدوية البيطرية فى مصر تبلغ ١٣٥٪ من إمكانيات السوق المحلى . وبالتالى فقد كان يتعين على الشركة الأهلية فى حالة الالتجاء إلى إنتاج هذا الخط الجديد أن تعتمد أساساً على التصدير .

وفى نفس الوقت الذى كان موضوع الأدوية البيطرية محل بحث تقدم المهندس حمدى محمود رئيس قسم الكيماويات بالشركة إلى مدير الإنتاج باقتراح إنتاج خط متكامل من مستحضرات التجميل للسيدات باعتبار أن الإمكانيات الإنتاجية الحالية تسمح بإنتاج ما قيمته ٧٥.٠٠٠ج. م سنوياً من تلك المستحضرات من مستوى جودة ينافس المنتجات المحلية الأخرى . وقد شكلت لجنة أخرى لدراسة هذا المشروع . وقد قدمت اللجنة تقريرها ومؤداه أن الإنتاج ممكن ولكن الأمر يتطلب إنشاء قوة بيع جديدة مدربة على بيع ذلك النوع من الإنتاج .

وأوردت اللجنة الإحصائيات التالية من واقع بيانات الجهاز المركزى للتعبئة والإحصاء .

تطور إنتاج مستحضرات التجميل

السنة	الإنتاج السنوى بملايين الجنيهات	٪ السنوية للزيادة
٥٩—٦٠	١	—
٦٠—٦١	١	—
٦١—٦٢	٢	+١٠٠٪
٦٢—٦٣	٢	—
٦٣—٦٤	٣	+ ٥٠٪
٦٤—٦٥	٢	—٣٣,٣٪
٦٥—٦٦	٣	+ ٥٠٪

تطور إنتاج المستحضرات الطبية

السنة	الإنتاج السنوى بملايين الجنيهات	٪ السنوية للزيادة
٥٩—٦٠	٣	—
٦٠—٦١	٤	٣٣,٣٪
٦١—٦٢	٥	٢٥٪
٦٢—٦٣	٩	٨٠٪
٦٣—٦٤	١٤	٥٥٪
٦٤—٦٥	١٩	٣١٪
٦٥—٦٦	٢٥	٣١٪

والآن هذا الموقف الذى عرض عليك باعتبارك مستشاراً للشركة الأهلية والمطلوب.

إعداد تقرير توضح فيه :

١ – مدى كفاية البيانات الواردة لاتخاذ قرار فى المشكلة ؟

٢ – فى حالة عدم كفاية تلك البيانات ، ماهى البيانات والدراسات التكميلية التى تشير على الشركة بالقيام بتجميعها ؟

٣ – إذا كنت ترى كفاية البيانات ما هو القرار الذى توصى الشركة باتباعه ؟

٤ – بفرض أن البيانات الواردة فى التقرير هى كل البيانات المتاحة والمطلوب اتخاذ قرار على أساسها – ما هو ذلك القرار الذى توصى الشركة بالأخذ به ولماذا ؟

٥ – هل ترى نقصاً معيناً فى سياسات الشركة ينبغى العمل على استكماله ؟

الحالة الثانية عشرة

الشركة الوطنية للمنتجات المنزلية

تقوم الشركة الوطنية للمنتجات المنزلية بإنتاج نوع معين من صابون غسيل الملابس ماركة « النسر » وكان هذا النوع من الصابون يلقى رواجاً كبيراً فى السوق نظراً لجودته العالية — ولكن مندوبى مبيعات الشركة لاحظوا أن كثيراً من محال البقالة والتعاونيات التى تبيع صابون النسر ترغب فى وجود صنف آخر بجانب صابون النسر وأعربوا عن رغبتهم فى توفر مثل ذلك الصنف . وقد حاولت الإدارة فى سبب هذا الاتجاه . . هل .

١ — لأن العميل يريد الاختيار بين أكثر من صنف واحد . .

٢ — لتوسيع حجم المبيعات

٣ — أو لأى سبب آخر .

ونتيجة لتلك الرغبة فإن عدداً من منتجى الصابون بدأوا فى إنتاج أصناف مشابهة لصابون النسر ولكنهم عجزوا عن الارتفاع إلى مستوى جودته وبالتالى لم يتمكنوا من تحقيق زيادة تذكر فى مبيعاتهم .

ونتيجة لتلك الرغبة من الموزعين ، بدأت الشركة الوطنية فى دراسة اقتراح بإضافة منتج جديد إلى جانب ماركة النسر يكون مشابهاً تماماً للنسر فى الجودة والسعر والعبوة ولكن يباع تحت اسم مختلف . وفى هذا الصدد فقد بدأت الشركة تبحث إمكانية تسويق الماركة الجديدة تحت تنظيم منفصل وكانت الشركة مهتمة جداً بزيادة حجم المبيعات الكلية ولكنها كانت تخشى فى ذات الوقت أن ينتهى بها الأمر إلى ماركتين ضعيفتين أى أن تضعف كل منهما الأخرى — كذلك كانت الشركة تخشى أن تكون نفقات ترويج ماركتين أكثر من اللازم .

الباب الخامس

المباراة الإدارية

A MANAGEMENT GAME

تمهيد

تستخدم المباراة كأسلوب تدريبى هام إذ يتيح للمتدرب فرصة ممارسة تحليل المشكلات الإدارية واتخاذ القرارات فى مواقف تماثل إلى حد كبير المواقف الفعلية التى تعمل فيها إدارات الشركات .

وفى المباراة الحالية ينقسم المتدربون إلى مجموعات كل منها تمثل شركة وتعمل على تحليل المواقف وفقاً للمعلومات المتاحة وفى ضوء البيانات الإضافية التى يقدمها المشرف على المباراة ومن خلال هذا التحليل تتخذ قرارات الشراء ، والإنتاج والبيع وما يترتب على ذلك من نتائج مالية .

وتستمر المباراة لعدة فترات كل منها (ثلاثة أشهر) أو ربع سنة وفى نهاية كل فترة يعد تقرير مالى وميزانية وفى نهاية دورات المباراة يتحدد الفريق الفائز . وأهم المعايير التى تتخذ أساساً لتحديد الفائز هى :

١ — المركز المالى للشركة فى نهاية المباراة والأرباح المحققة .

٢ — التنظيم الداخلى للشركة .

٣ — أسلوب اتخاذ القرارات المستخدمة .

وفيما يلى المعلومات الأساسية المستخدمة فى المباراة :

تعليمات المباراة

هناك عدة شركات تتنافس فيما بينها على شراء نوع من المواد الخام النادرة نسبيًّا فى السوق . وتختار كل شركة مستوى الإنتاج الذى تبغى الوصول إليه . وبعد تصنيع المواد الخام . فإن الشركات تتنافس على بيع المنتجات التامة فى السوق وهو محدود فى اتساعه بطبيعته .

وقد كانت الشركات تحت إدارة نجحت كل منها فى تحقيق عائد على رأس المال قدره فى المتوسط ١٠٪ فى السنة بعد الضرائب .

الموقف المالى لكل شركة

يبدأ كل فريق فى المباراة بتمثيل دور شركة معينة يتمثل موقفها المالى كما يلى :

الأصول

البند			
الجارية :			
نقدية		٨.٠٠٠ ج.م	
حسابات عملاء		٩.٥٠٠ ج.م	
مواد خام			
٤ وحدات		٢.٠٠٠ ج.م	
منتجات تامة			
٢ وحدة		٣,٢٠٠ ج.م	
إجمالى الأصول الجارية		٢٢,٧٠٠ ج.م	٢٢,٧٠٠
الثابتة			
الآلات والمعدات		٦٠.٠٠٠ ج.م	
استهلاكات		٢١,٦٠٠ ج.م	
		٣٨.٤٠٠ ج.م	
أراضى		٩,٥٠٠ ج.م	
إجمالى الأصول الثابتة		٤٧.٩٠٠	٤٧.٩٠٠
الإجمالى			٧٠,٦٠٠

الخصوم

البند		
الجارية		
أوراق دفع	٦.٥٠٠ ج.م	
مدفوعات مستحقة	١.٥٠٠ ج.م	
إجمالى الخصوم الجارية	٨.٠٠٠	٨.٠٠٠
رأس المال		
أسهم عادية	٥٠,٠٠٠	
أرباح محتجزة	١٢,٦٠٠	
		٦٢,٦٠٠
الإجمالى		٧٠,٦٠٠

الطاقة الإنتاجية

تمتلك كل شركة مصنعاً واحداً فقط . ويستطيع المصنع تشغيل عدد أقصى من الموادالخام يبلغ عشر وحدات لإنتاج حد أقصى من الإنتاج التام يبلغ عشر وحدات وذلك كل ربع سنة (ثلاثة أشهر) . والمنتجات التامة التى تم إنتاجها فى أى فترة زمنية (ربع سنة) يمكن أن تعرض للبيع فى نفس الربع .

النفقات

نفقات المصنع

- تحمل تكلفة المواد الخام على نفقات المصنع فى نفس الفترة التى تستخدم فيها للإنتاج .

- الأجور المباشرة تحمل على نفس فترة التشغيل وتبلغ ٥٠٠ جنيه للوحدة .

- النفقات غير المباشرة المتغيرة تحمل كنفقات صناعية فى نفس الفترة التى تتحقق فيها وتقدر بمبلغ ٣٠٠ جنيه للوحدة .

- النفقات غير المباشرة الثابتة (ماعدا الاستهلاك) تبلغ ١٥٠٠ جنيه كل ربع سنة .

- الاستهلاك للآلات والمعدات يقدر بمبلغ ١٢٠٠ جنيه كل ربع سنة مع إدخال التعديلات اللازمة إذا تم زيادة الطاقة الإنتاجية بشراء آلات جديدة .

النفقات الجارية

- تبلغ النفقات الإدارية العامة ونفقات البيع ١٠٠٠ جنيه كل ربع سنة .

- تبلغ نفقة التخزين ٨٠ جنيهاً للوحدة بالنسبة للوحدات المتاحة من المواد الخام والمنتجات التامة فى نهاية كل ربع سنة .

تقدر ضرائب الدخل بنسبة ٤٠ ٪ من الدخل الخاضع للضريبة .

الإيرادات

إن المبيعات هى المصدر الوحيد لإيرادات الشركة . ويتم تحصيل ٥٠٪ من قيمة المبيعات فى نهاية الفترة التى بيعت فيها الوحدات المنتجة ، والباقى (٥٠٪) يتم تحصيله فى بداية الفترة التالية :

دفع النفقات

(ا) تدفع نفقة المواد الخام فى بداية الفترة التالية للفترة التى تم فيها الشراء .

(ب) تدفع نفقة العمل المباشر (الأجور) فى نفس الفترة التى تستحق فيها .

(جـ) تدفع النفقات المتغيرة غير المباشرة فى نفس الفترة التى تستحق فيها .

(د) تدفع النفقات الثابتة غير المباشرة (ماعدا الاستهلاك) فى بداية الفترة التالية للفترة التى تستحق فيها .

(هـ) تدفع النفقات الإدارية العامة ونفقات البيع فى نهاية كل فترة .

(و) تدفع نفقات التخزين فى نهاية كل فترة ويتم تحديدها على أساس عدد الوحدات المخزونة فى نهاية كل فترة .

(ز) تستحق الفوائد كل فترة (ربع سنة) ولكنها تدفع فى نهاية كل ستة أشهر وتحتسب على أساس مبلغ المديونية القائم فى بداية كل فترة .

(ح) تستحق ضرائب الدخل كل فترة . ولكنها تدفع كل ستة أشهر بنسبة ٤٠٪ من الدخل المبين فى قائمة الدخل . وإذا حققت إحدى الشركات خسارة ، فإنها تسترد ٤٠٪ من قيمة هذه الخسائر من الضرائب التى سبق دفعها وذلك فى نهاية الفترة التى حدثت فيها الخسارة . إلا إذا كان رقم الضرائب الواجب استردادها يزيد عن الضرائب التى دفعت فعلا ففى هذه الحالة تسترد الشركة مادفعته من ضرائب فقط .

النقدية والاقتراض

يجب على كل شركة أن تحتفظ بنقدية سائلة فى بداية كل فترة لتمويل عملياتها . ويمكن لكل شركة أن تقترض من البنك بحد أقصى ١٥٠٠٠ جنيه . وتدفع

عن ذلك فائدة قدرها ٣ ٪ كل فترة . وترد السلفة بعد سنتين من تاريخ الحصول عليها . وإذا سددت الشركة جزءاً من القرض فى نفس الفترة التى تم فيها الاقتراض . فإن الفائدة تحصل بالكامل على هذا الجزء .

طريقة المخزون

يتم استخدام المواد الخام للإنتاج على طريقة الوارد أولا يستخدم أولا First-in, First out (Fifo)

وتحتسب تكلفة أى وحدة منتجة فى فترة ما بجمع نفقة المادة الخام ، والعمل ، والنفقات غير المباشرة المتغيرة للفترة وقسمة الناتج على عدد الوحدات المنتجة فى الفترة .

PREFACE

The study of business policy responds to the highest need of management. It provides a framework-an approach-to the problems of the chief executive in his responsibility for the continuous process of setting and resetting the goals of the enterprise, of developing strategies, of elaborating long and short-range plans, and of performing the function of a manager in seeing that these plans are fulfilled. It should be emphasized that this process is as true for public enterprise as it is for private enterprise.

This book has, in addition to the usual text material, a selection of readings, management game and a selection of cases. This not only provides all of the materials needed for a complete course in business policy, it is also a new departure in textbook organization which provides the student with a variety of learning experience. Furthermore, it permits the publ - cation of a text prepared specifically for the Arab countries but containing what is acknowledged to be some of the best writings in the field of business policy. The book may, of course, be supplemented with other readings and cases which may be of particular interest to an instructor,

It should be noted that the case studies are about firms from a variety of countries. These cases were selected because : (1) there are not enough business policy cases on Arab countries available; (2) the authors wished to avoid using the usual cases about American business firms,most of which have little relevance to the problems and environmental conditions existing in the Arab countries: and (3) cases from a variety of sources, throughout the world, could be found which were useful in the Arab context and would serve to enlarge the horizons of the Arab students and managers.

It will be seen that the text material in this book is purposefully abbreviated. This was planned for two reason. First, so that it could be supplemented with some of the best articles that have been written on the subject. And secondly, because the study of Business Policy is best accomplished through the use of cases, and the authors wished to include as many cases as possible without having too large a book.

The design of this book suits it for a ariety of uses. It serves, of course, as a textbook for B. Com. and MBA programs in universities, and for the executive development programs which are presented by various organizations. It also will be highly recommended reading for operating managers (in public and private enterprise and for government officials whose responsibilities bring them into contact with the industrial esector of the economy.

The authors have been friends and colleagues for the past ten years. Dr. Nehrt, a Professor of International Business, at the Graduate School of Business, Indiana University, became involved with the problems of top management while serving for two years, as advisor to the Tunisian government to promote industri alization, and again while serving in Pakistan for two years as advisor to the Institutes of Business Administration in Dacca and Karachi and as Vice President of the East Pakistan Management Association. Dr. El Salmi has served as a consultant to ARAC while serving on the faculty of the University of Cairo, where he is teaching Business Policy.

The authors wish to take this opportunity to acknowledge the support of the Ford Foundation given to Dr. Nehrt for part of the research and writing of this text. Also, a strong note of gratitude is expressed for the warm encou- ragement, since the conceptual stage of this effort, by Dr. Sayed Abu El- Naga, the Chairman of the Board of Dar Al-Maaref.

TABLE OF CONTENTS

تم إيداع هذا المصنف بدار الكتب والوثائق القومية تحت رقم ٥٩٣٩